



# La estrategia en la comunicación para el desarrollo

De los modelos de referencia  
a la práctica comunitaria

---

The strategy in communication for development  
From reference models to community practice

Presentado por Jose González Moriano  
Tutorizado por Emilio Sáez Soro

Trabajo de fin de máster en la modalidad de  
iniciación a la investigación presentado el  
28 de junio de 2020

**La comunicación es demasiado importante  
para dejarla en manos de los comunicadores.**

## Resumen

La comunicación para el desarrollo es una metodología que utiliza la comunicación de manera estratégica para articular procesos de cambio social.

Este trabajo se centra en el estudio de las estrategias de comunicación que adoptan los profesionales de la comunicación para el desarrollo.

La pregunta principal que guía la presente investigación es ¿cómo planifican, desarrollan y miden las estrategias de comunicación los profesionales de la comunicación para el desarrollo?

Esta pregunta se hace fundamental para resolver qué modelos de referencia utilizan estos profesionales y comprender el impacto que tienen sus estrategias en los procesos de comunicación para el desarrollo.

La metodología empleada para abordar este objetivo ha consistido en el estudio de los principales modelos teóricos de la comunicación para el desarrollo, así como la realización de 200 entrevistas con profesionales de la comunicación para el desarrollo de todo el mundo.

Los datos analizados muestran que solo el 40 % de los profesionales de la comunicación para el desarrollo tiene un enfoque basado en la comunicación participativa. Se trata de estrategias que planifican la comunicación facilitando competencias a los participantes y que utilizan tantos canales y medios como sean necesarios en los proyectos de desarrollo en los que trabajan.

Se concluye que, pese a que el enfoque de participación es la estrategia más implantada en los proyectos de comunicación, las estrategias de comunicación que se planifican y desarrollan en los proyectos de comunicación para el desarrollo en la actualidad utilizan modelos de referencia ajustados por la experiencia propia de cada comunicador por la falta de modelos que cubran las nuevas necesidades de los proyectos.

Teniendo esto en cuenta, se recomienda avanzar hacia una comunicación participativa más igualitaria y atender a las nuevas necesidades de desarrollo desde enfoques que tengan en cuenta la diferente casuística de los proyectos de comunicación para el desarrollo.

## Palabras clave

Comunicación para el desarrollo, comunicación para el cambio social, comunicación participativa, estrategia de comunicación, comunicación comunitaria.

## **Abstract**

Communication for Development is a methodology that uses communication strategically to articulate processes of social change.

This work focuses on the study of communication strategies adopted by communication for development professionals.

The main question guiding this research is how Communication for Development professionals plan, develop and measure communication strategies?

This question becomes essential to resolve which reference models these professionals are using and to understand the impact that their strategies have on Communication for Development processes.

The methodology used to address this objective consisted in the studying of the main theoretical models of Communication for Development, as well as conducting 200 interviews with Communication for Development professionals from all over the world.

The analyzed data shows that only 40% of Communication for Development professionals have an approach based on participatory communication. These communicators are strategists who plan Communication for Development activities by facilitating skills to participants and who use as many channels and media as necessary in the development projects in which they work.

It is concluded that, although the participation approach is the most widely implemented strategy in communication projects, the communication strategies that are planned and developed in Communication for Development projects currently use reference models adjusted by the experience of each communicator due to the lack of models that cover the new needs of the participants.

Taking this into account, it is recommended to move towards a more equal participatory communication and attend the new development needs from approaches that consider the different casuistry of communication for development projects.

## **Keywords**

Communication for Development, Communication for Social Change, Participatory Communication, Communication Strategy, Community Engagement.

## Índice

1.	Justificación e interés del tema / <i>Project Rationale</i> .....	7
2.	Referencia al marco teórico de la investigación / <i>Reference to the Theoretical Framework</i> .....	11
3.	Objetivos de la investigación / <i>Research Objectives</i> .....	12
4.	Pregunta de la investigación / <i>Research Question</i> .....	13
5.	Metodología de la investigación / <i>Research Methodology</i> .....	15
6.	Marco teórico de la investigación / <i>Theoretical Framework</i> .....	19
6.1.	Desarrollo y comunicación / <i>Development and Communication</i> .....	19
6.2.	La comunicación para el desarrollo / <i>Communication for Development</i> .....	24
6.3.	Modelos de comunicación para el desarrollo / <i>Communication for Development Models</i> .....	29
6.8.	La práctica de la comunicación para el desarrollo / <i>Communication for Development Practice</i> ...	66
7.	Investigación / <i>Research</i> .....	77
8.	Conclusiones / <i>Conclusions</i> .....	120
8.1.	Recomendaciones / <i>Recommendations</i> .....	130
8.2.	Limitaciones del trabajo / <i>Research limitations</i> .....	134
9.	Líneas de investigación futuras / <i>Future lines of Research</i> .....	136
10.	Bibliografía y fuentes documentales / <i>Bibliography</i> .....	137
	Anexos / <i>Annexes</i> .....	149
	Anexo 1. Entrevista semiestructurada / <i>Annex 1. Semi-structured interview</i> .....	149
	Anexo 2. Curriculum Vitae del autor / <i>Author's CV</i> .....	153

## Índice de tablas

Tabla 1. Ámbito geográfico de trabajo .....	16
Tabla 2. Áreas temáticas de trabajo. ....	17
Tabla 3. Relación entre objetivos y metodologías del trabajo. ....	18
Tabla 4. Diferencias entre los modelos monológicos y dialógicos.....	50
Tabla 5. Profesionales de los países de América.....	81
Tabla 6. Profesionales de los países de Europa.....	81
Tabla 7. Profesionales de los países de Asia. ....	81
Tabla 8. Profesionales de los países de África. ....	82
Tabla 9. Profesionales de los países de Oceanía.....	82
Tabla 10. Grupos de comunicación para el desarrollo en LinkedIn.....	134

## Índice de figuras

Figura 1. Perfiles profesionales.....	78
Figura 2. Organizaciones profesionales.....	80
Figura 3. Formación académica.....	83
Figura 4. Formación continua.....	84
Figura 5. Capacitación para realizar el trabajo. ....	85
Figura 6. Materias que capacitan para realizar el trabajo. ....	89
Figura 7. Ámbito de trabajo. ....	91
Figura 8. Años de experiencia profesional. ....	92
Figura 9. Término que mejor describe la actividad profesional. ....	93
Figura 10. Modelo de referencia que guía el trabajo. ....	94
Figura 11. Objetivo general del trabajo. ....	95
Figura 12. Término que describe mejor el perfil profesional.....	97
Figura 13. Grupos de interés que inician los proyectos.....	98
Figura 14. Responsabilidades de los profesionales.....	99
Figura 15. Papel del profesional frente a los grupos de interés.....	100
Figura 16. Temas que presentan más desafíos para realizar el trabajo.....	101
Figura 17. Decisiones de los participantes. ....	103
Figura 18. Temas que se conocen antes de comenzar un proyecto. ....	105
Figura 19. Preferencia por fases del ciclo de proyecto de comunicación.....	105
Figura 20. Estilo de facilitación.....	106
Figura 21. Canales más utilizados. ....	108
Figura 22. Medición del ROI.....	110
Figura 23. Ayuda a las necesidades de los participantes. ....	111
Figura 24. Impacto en los objetivos de los proyectos. ....	112
Figura 25. Impacto de la teoría en la práctica.....	114
Figura 26. Sostenibilidad de los proyectos. ....	115
Figura 27. Medición del impacto de los proyectos. ....	118

## 1. Justificación e interés del tema

La relevancia de este trabajo radica en la intención de ser una herramienta que contribuya a describir la situación actual del diseño y desarrollo de las estrategias de comunicación para el desarrollo en el mundo y ofrezca unas conclusiones que sean de utilidad a las agencias de Naciones Unidas, entidades internacionales de desarrollo, organizaciones no gubernamentales (ONG) de desarrollo, empresas consultoras y gobiernos para mejorar sus estrategias de comunicación para el desarrollo.

Los resultados obtenidos y las conclusiones alcanzadas podrán ser compartidas con estas entidades como una herramienta de consultoría gratuita después de la publicación de este trabajo.

De esta manera se pretende ayudar a la planificación, implantación y evaluación de diseño de estrategias de comunicación para el desarrollo a aquellas entidades que no cuenten con las competencias o con los recursos necesarios para tener el impacto esperado.

Este trabajo está estrechamente relacionado con el área de conocimiento en el que se emplaza ya que la investigación estudia la planificación de estrategias en procesos de comunicación, así como las metodologías y prácticas de desarrollo de estas; temáticas todas que forman parte del *corpus* de los estudios del Máster en nuevas tendencias y procesos de innovación en comunicación.

### ***Escasez de estudios sobre el tema***

La pertinencia de este trabajo reside en la necesidad de aportar a la exigua literatura científica existente una investigación que trate específicamente la estrategia de comunicación en procesos de comunicación para el desarrollo desde el punto de vista de los profesionales que trabajan en este campo.

Si bien es cierto que existen artículos y publicaciones académicas que giran en torno a las metodologías de la comunicación para el desarrollo, también lo es que son escasas las investigaciones que se centran exclusivamente en las estrategias de comunicación y que estas se focalizan en el estudio de casos concretos de difícil extrapolación a otros ámbitos.

Es oportuno reseñar aquí los estudios más relevantes sobre la comunicación para el desarrollo realizados por Tufte y Mefalopulos (2009) y por Manyozo (2012). Sin embargo, estos autores no profundizan en cómo utilizan los profesionales de este campo los diferentes modelos de referencia para aplicar procesos de comunicación para el desarrollo.

Desde el contexto específico en el que trabajan los profesionales de la comunicación para el desarrollo, a menudo en entornos sociales complejos, estas investigaciones presentan desafíos para comprender cómo se planifican,

facilitan e implantan estratégicamente los proyectos<sup>1</sup> de comunicación para el desarrollo.

Por un lado, la mayoría de los estudios relacionados con la comunicación para el desarrollo se centran en las fases de análisis e investigación y en la fase de monitorización y evaluación de los procesos de comunicación, obviando las fases de diseño de estrategia y de desarrollo de esta.

Aunque existe abundante y accesible literatura científica que investiga distintas herramientas de comunicación —teatro para el cambio, video participativo o radios comunitarias—, la mayoría de estas investigaciones no profundizan en las metodologías empleadas para planificar estrategias de comunicación.

Por otro lado, la mayoría de los estudios recientes sobre comunicación para el desarrollo no analizan esta como una actividad con entidad propia sino como una herramienta orientada al diálogo comunitario de manera que, para algunos investigadores, el diseño de estrategia de comunicación es una fase externa al proceso de comunicación y para otros es una fase inexistente o que no es estudiada.

### ***Falta de consenso metodológico y terminológico***

En el campo de la comunicación para el desarrollo existen diferentes tipologías profesionales como “oficiales de comunicación para el desarrollo”, “consultores de comunicación para el desarrollo”, “especialistas en comunicación”, “técnicos y gestores en comunicación” u “oficiales de comunicación para el cambio social”.

Sin embargo, estos profesionales no han sido el objeto de estudio central de las investigaciones realizadas en torno a la comunicación para el desarrollo. Esta investigación pretende dar respuesta a qué capacidades, competencias y habilidades deben tener los diferentes profesionales de la comunicación para el desarrollo y conocer cómo perciben la práctica de su profesión para llenar el vacío existente en este campo de conocimiento.

Por otro lado, no existe un consenso sobre qué modelos de referencia aplicar en cada tipo de proyecto y, con frecuencia, se utilizan unos u otros modelos de referencia independientemente de las necesidades y objetivos de cada proyecto de desarrollo. Es conveniente, por lo tanto, conocer la opinión de planificadores y de técnicos del diseño de estrategias de comunicación para establecer una referencia académica que asiente la cuestión.

Desde el ángulo terminológico, la conveniencia de esta investigación se justifica por la falta de consenso internacional en cuanto a las distintas denominaciones empleadas, las diversas formas de entender los procesos de comunicación para

<sup>1</sup> Este trabajo utiliza el término “proyecto” para agrupar las actividades de comunicación para el desarrollo que pueden desarrollarse o no dentro de programas o planes de desarrollo.

el desarrollo y los diferentes modelos de referencia de diseño de estrategias en este campo.

No se dispone de una definición de la comunicación para el desarrollo unívoca y unánimemente aceptada. A decir verdad, esta “no puede ser fácilmente definida porque no puede considerarse un modelo unificado de comunicación” (Gumucio-Dagron, 2001: 9).

Así, mientras que el término “comunicación para el desarrollo” (C4D, por sus siglas en inglés) es usado por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), otras organizaciones no gubernamentales dedicadas a la cooperación para el desarrollo definen este objeto de estudio como “comunicación con las comunidades” o “comunicación comunitaria”. Desde otra perspectiva, se utiliza la denominación “comunicación para el cambio social” (SBCC, por sus siglas en inglés) y hasta seis términos más en función de la entidad y el contexto en el que se implanten estos procesos de comunicación.

Por otro lado, como señala McAnany (2012:6), hay una clara discordancia entre teoría y práctica dado que son pocos los profesionales que compaginan la práctica profesional y la investigación sobre la comunicación para el desarrollo.

Esta cuestión tiene una gran relevancia en el impacto productivo de esta disciplina ya que afecta a la orientación y, por tanto, al desempeño de los diferentes proyectos de desarrollo. El fin último de esta investigación se centra en averiguar cuáles son las estrategias que tienen un mayor impacto social de forma rentable y sostenible.

### ***Barreras idiomáticas y escasa visibilidad***

La literatura académica sobre comunicación para el desarrollo se refiere con frecuencia únicamente a documentos publicados en inglés. La mayor parte de los textos disponibles se basa en modelos teóricos y estudios de casos que han sido identificados en países donde el inglés es el vehículo que facilita la investigación. Esta cuestión justifica una investigación en español ya que las voces dominantes de la disciplina son las de investigadores occidentales, especialmente porque usan el inglés (Gumucio-Dagron; Tufte, 2006: XII).

Estas son algunas de las razones que explican por qué las experiencias de comunicación para el desarrollo en América Latina, que se cuentan por millares, no han sido suficientemente tomadas en cuenta por el sector académico de EE. UU. y de Europa. (Gumucio-Dagron, 2001: 8)

Esto es especialmente relevante en el caso de Hispanoamérica donde la mayor parte de las experiencias de comunicación para el desarrollo han tenido muy poca visibilidad en las organizaciones para el desarrollo y las instituciones académicas frente a experiencias en países del Norte global o en otras áreas del

Sur global<sup>2</sup> donde el inglés es una lengua ampliamente aceptada. “El concepto de comunicación para el desarrollo todavía carece de una definición precisa que pueda contribuir a entender mejor su significación” (Gumucio-Dagron, 2001: 9) y, en gran medida, la falta de investigaciones en lengua española contribuye a que esto ocurra.

Este trabajo, por tanto, servirá de ayuda para resolver problemas de índole práctica en países de habla hispana y sus conclusiones beneficiarán a académicos, planificadores y técnicos hispanohablantes.

Teniendo en cuenta todos estos factores, es necesario disponer de información actualizada y específica que permita conocer la situación actual del diseño e implantación de estrategias en procesos de comunicación para el desarrollo.

Cubrir esta necesidad abrirá la puerta a futuras investigaciones centradas en las estrategias de comunicación para el desarrollo que tengan en cuenta las habilidades, competencias, recursos y necesidades de los profesionales implicados en este campo.

<sup>2</sup> Entendemos por Sur global a aquellas naciones en proceso de desarrollo de América del Sur, África y Asia. En oposición, el término Norte global hace referencia a los países desarrollados.

## **2. Referencia al marco teórico de la investigación**

El término “comunicación para el desarrollo” fue utilizado por primera vez por Nora Quebral en los años setenta para definir los procesos de desarrollo social que surgían de un nuevo concepto de desarrollo y de comunicación (Manyozo, 2012).

Este es el punto de partida del marco teórico de esta investigación que a través de la definición y el cruce entre las distintas teorías de comunicación y del desarrollo se introduce en este campo, explicando los distintos modelos que la abordan, así como las diferentes estrategias que la ponen en práctica para comprender el modelo de comunicación para el desarrollo contemporáneo.

Así se abordan los modelos de difusión, crítico y de participación y se estudian tanto sus objetivos, sus prácticas más habituales y las limitaciones que tienen.

Desde una mirada contemporánea, esta sección se cierra con un estudio que propone un modelo mixto que reúne en mayor o menor medida las bases teóricas de los tres modelos anteriores para adaptarse al contexto y las necesidades contemporáneas de la comunicación para el desarrollo.

El último bloque del marco teórico se cierra con el estudio del ciclo estratégico de proyecto de la comunicación para el desarrollo y sus distintas fases y con una visión sobre la labor profesional, competencias y funciones de los profesionales para el desarrollo.

El marco teórico de este trabajo es el estudio previo que sirve para comparar los modelos de referencia de la disciplina con la práctica que de ellos hacen los profesionales de la comunicación para el desarrollo en las comunidades en las que trabajan.

### **3. Objetivos de la investigación**

El objetivo principal de este trabajo es identificar las prácticas contemporáneas en el diseño e implantación de estrategias de comunicación para el desarrollo entre los profesionales de este campo mediante los siguientes objetivos específicos:

Conocer qué modelos de referencia de comunicación para el desarrollo aplican los profesionales de este campo para poder comprender el impacto que tienen sus estrategias en los procesos de comunicación para el desarrollo.

Analizar las capacidades, las competencias y los recursos de los que disponen los profesionales de la comunicación para el desarrollo para resolver el efecto que tienen estos en el diseño e implantación de la estrategia comunicativa.

Determinar el impacto, el alcance y la relevancia de la estrategia en el proceso de comunicación para el desarrollo atendiendo al tipo de metodología y al nivel de participación comunitaria que mantienen los participantes en los proyectos.

Conocer cómo monitorizan y evalúan los profesionales de la comunicación para el desarrollo las acciones que se derivan de la estrategia de comunicación estudiando qué tipo de indicadores utilizan y averiguando si miden el Retorno de Inversión (ROI) para ajustar y mejorar sus estrategias de comunicación.

## 4. Pregunta de la investigación

La pregunta principal que guía la presente investigación es:

- ¿Cómo planifican, desarrollan y miden los profesionales de la comunicación para el desarrollo las estrategias de comunicación?

Numerosos investigadores en los últimos treinta años han señalado que la estrategia de comunicación no suele estar planificada, es planificada de forma no participativa, o no está detallada. Sin embargo, no hay estudios que aborden esta cuestión desde la perspectiva de los profesionales del sector.

Se hace por tanto fundamental averiguar cómo los profesionales del sector llevan a la práctica los modelos de referencia en las comunidades que participan en los programas de desarrollo. (Manyozo, 2012).

De esta pregunta principal se derivan una serie de preguntas de investigación secundarias:

- ¿Cuál es el perfil de los profesionales de comunicación para el desarrollo en el mundo? ¿Qué competencias, habilidades, capacidades y medios tienen los profesionales de la comunicación para el desarrollo?

Esta pregunta es relevante ya que no existen estudios recientes que aclaren esta cuestión. Para Gumucio-Dagron, la comunicación para el desarrollo contemporánea requiere un perfil de comunicador que comprenda que la tecnología es exclusivamente una herramienta para apoyar el proceso de la comunicación; que reconozca que el cambio social está íntimamente relacionado con la cultura y el diálogo y que, por lo tanto, debe ser sensible y comprometido.

De igual manera, debe evidenciar con sus acciones que el proceso, a diferencia de lo que sucede en el periodismo, es mucho más importante que el producto comunicativo resultante. (Gumucio-Dagron, 2004: 21).

- ¿Cómo interpretan y trasladan a la práctica comunitaria los modelos de referencia con los que trabajan los profesionales de la comunicación para el desarrollo?

Esta pregunta es de importancia capital y numerosos investigadores han señalado que es necesario conocer su respuesta.

Muchos de los responsables de programas de desarrollo utilizan la comunicación para el desarrollo de una forma general y en ocasiones de manera errática o confusa.

Existe la necesidad de conocer la respuesta a esta cuestión para posicionar y clarificar el alcance, el cúmulo de conocimientos y las aplicaciones prácticas en el campo de la comunicación para el desarrollo. (World Bank, 2007).

- ¿Qué variables utilizan los profesionales de la comunicación para el desarrollo para medir el desempeño de estrategias de comunicación en las comunidades con las que trabajan?

Aunque existe abundante literatura científica y técnica sobre el análisis, la implantación y la evaluación de proyectos de desarrollo, los estudios sobre la estrategia de comunicación son escasos cuando no inexistentes.

Para diversos investigadores esta situación plantea importantes limitaciones estructurales en la práctica de la comunicación para el desarrollo (Barranquero, 2012) y especialmente para medir su impacto, una cuestión que desde los inicios de esta disciplina ha presentado muchos desafíos para ser medida.

Es por tanto relevante dar respuesta a estas cuestiones para comprender cómo los profesionales planifican, desarrollan y miden las estrategias de comunicación para el desarrollo.

## 5. Metodología de la investigación

Para la realización de esta investigación se ha empleado una técnica metodológica mixta que ha combinado el estudio de los diferentes modelos de referencia de la comunicación para el desarrollo con la realización de 200 entrevistas a profesionales del sector que trabajan en 94 países.

### ***Vínculos entre los modelos de referencia y la comunicación para el desarrollo contemporánea***

Por un lado, se han analizado los modelos de referencia más importantes del sector, derivados de las teorías de difusión, crítica y de participación, y se han establecido las necesidades y enfoques que se requieren en la comunicación para el desarrollo contemporánea.

### ***Entrevistas con profesionales de la comunicación para el desarrollo***

El análisis de los modelos de referencia se ha comparado con los datos extraídos de 200 entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas y cerradas a distintos perfiles de profesionales de la comunicación para el desarrollo para conocer cómo planifican, implantan y miden el diseño de estrategias de comunicación para el desarrollo.

Para asegurar una muestra de profesionales lo suficientemente heterogénea y ante la falta de un criterio estandarizado que clasifique a estos profesionales por su cargo, función, habilidades, capacidades o conocimientos, se han seleccionado a 200 profesionales de entre los 4522<sup>3</sup> profesionales miembros de los cuatro grupos de comunicadores para el desarrollo más relevantes en la red social profesional LinkedIn. La selección se ha realizado atendiendo a su perfil profesional, ámbito geográfico y área temática de trabajo, variables relevantes desde el punto de vista del uso de los marcos de referencia del sector.

### **Perfil profesional**

Por un lado, se han seleccionado dos grupos de profesionales atendiendo a su relación con las organizaciones que participan en los proyectos de comunicación para el desarrollo:

- Profesionales pertenecientes a agencias de Naciones Unidas, ONG, agencias de desarrollo y organismos gubernamentales.
- Profesionales independientes o no asociados a estas entidades.

Por otro lado, independientemente de la relación laboral de los profesionales con las organizaciones, se han seleccionado principalmente comunicadores que respondan a los siguientes perfiles profesionales:

3 Número de profesionales miembros de los cuatro grupos más relevantes en LinkedIn con fecha 02.05.2020.

- **Comunicadores generalistas**

Profesionales que, además de la comunicación para el desarrollo, atienden otras áreas de la comunicación como la comunicación externa o las relaciones públicas.

- **Gestores de equipos**

Profesionales de la comunicación responsables de equipos humanos.

- **Especialistas independientes**

Profesionales independientes autónomos o que trabajan en el seno de empresas consultoras privadas para diversas entidades y proyectos.

- **Especialistas de las organizaciones**

Profesionales que trabajan para una única entidad y que, habitualmente, lo hacen para uno o unos pocos proyectos implantados por esta.

- **Investigadores**

Profesionales del sector académico o de la investigación en comunicación.

### Ámbito geográfico de trabajo

Se han seleccionado profesionales que trabajan en las siguientes regiones y subregiones atendiendo al esquema geográfico de Naciones Unidas. La Tabla 1 muestra el número de profesionales que trabajan en cada área geográfica.

*Tabla 1. Ámbito geográfico de trabajo*

Ámbito geográfico de trabajo									
<b>América 44</b>									
América del Norte	8	América Central	7	América del Sur	23	Caribe	6		
<b>Europa 23</b>									
Europa Occidental	6	Europa del Norte	7	Europa del Este	4	Europa del Sur	6		
<b>Asia 66</b>									
Asia del Sur	36	Sudeste Asiático	16	Asia Occidental	10	Asia Central	4		
<b>África 128</b>									
África del Este	60	África del Sur	6	África Central	10	África del Norte	6	África Occidental	46
<b>Oceanía 9</b>									
Melanesia	3			Polinesia	1	Australia y Nueva Zelanda	5		

## Área temática de trabajo

Por último, la selección de los profesionales de la comunicación para el desarrollo participantes en la investigación se ha hecho atendiendo a los principales ámbitos temáticos en los que trabajan.

Estos ámbitos de trabajo se orientan tanto a temáticas tradicionales en la comunicación para el desarrollo como el desarrollo económico, la agricultura o la salud como a nuevas áreas surgidas en los últimos veinte años.

La Tabla 2 indica el número de profesionales que trabajan en cada ámbito temático.

*Tabla 2. Áreas temáticas de trabajo.*

<b>Áreas temáticas de trabajo</b>	
Medio ambiente (49)	Salud (98)
Desarrollo económico (37)	WASH <sup>4</sup> (65)
Derechos Humanos (50)	Nutrición (56)
Educación (61)	Infancia o juventud (102)
Agricultura (35)	Emergencias (82)

Para realizar las entrevistas se realizó una prueba piloto con diez participantes que sirvió para ajustar las preguntas de investigación y diseñar un cuestionario que ha contenido tanto respuestas sugeridas como libres. El cuestionario (Anexo I) se distribuyó en español, francés e inglés y se completó con comentarios adicionales derivados de las conversaciones con los profesionales entrevistados.

Es relevante hacer notar que la ratio de respuesta de los entrevistados fue muy alta (74 %). La hipótesis que explica la alta tasa de respuestas es que las conversaciones personales mantenidas con los profesionales alrededor del objetivo de este trabajo, un aspecto sobre el que mostraron mucho interés, y la situación de confinamiento de la gran mayoría de los entrevistados provocada por la pandemia de la COVID-19 ayudaron a que fueran pocos los profesionales contactados que no quisieron ser entrevistados.

### ***Relación de los objetivos de la investigación con la metodología utilizada***

Los datos que se han derivado del análisis de los modelos de referencia y de las entrevistas a los profesionales del sector son comparados para establecer las conclusiones de este trabajo.

4 Agua, Servicios Sanitarios e Higiene, por sus siglas en inglés.

La Tabla 3 muestra cómo las metodologías empleadas en este trabajo responden a los objetivos de la investigación.

*Tabla 3. Relación entre objetivos y metodologías del trabajo.*

<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>
Recopilar las investigaciones de otros autores relativas al diseño de estrategias de comunicación para el desarrollo.	Revisión de fuentes documentales (artículos académicos e informes de instituciones relevantes).
Estudiar los modelos de referencia de los principales enfoques de la comunicación para el desarrollo.	Análisis de los marcos y enfoques de comunicación para el desarrollo que guían estos modelos de referencia y del diseño de estrategia de comunicación que proponen.
Recabar la opinión de los profesionales de la comunicación para el desarrollo que trabajan con comunidades en las distintas regiones del mundo.	Realización de 200 entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas y cerradas sobre la planificación, implantación y evaluación del diseño de estrategias de comunicación para el desarrollo.
Analizar la información obtenida en el análisis de información y en la recogida de datos.	Comparativa de datos.

## 6. Marco teórico de la investigación

El término “comunicación para el desarrollo” fue utilizado en primera instancia por Nora Quebral en los años setenta del siglo pasado para definir los procesos de transmisión de información y conocimiento en entornos comunitarios rurales de Filipinas (Manyozo, 2012).

La profesora Quebral definía —y redefinía en el 2001— esta disciplina como “el arte y ciencia de la comunicación humana aplicada a la rápida transformación de un país y sus gentes desde la pobreza al crecimiento económico que hace posible tanto la justicia social como el cumplimiento del potencial humano” (Quebral, 2001: 15).

A partir de esta primera definición y de la evolución en los últimos cincuenta años del término “desarrollo”, numerosos autores han tratado de enmarcar el intento de dialogar, informar, crear conocimiento y guiar a las comunidades para que mejoren sus vidas en cualquier aspecto.

### 6.1. Desarrollo y comunicación

La investigación en comunicación social debe ser transdisciplinaria (Deleuze y Guattari, 1994). Es necesario revisar la teoría y la epistemología, asignando un nuevo papel a la investigación comunicacional sobre prácticas socioculturales. En el campo de la comunicación para el desarrollo, esto implica necesariamente definir el concepto contemporáneo de desarrollo y la relación que la comunicación tiene con este.

#### Desarrollo

Tradicionalmente, las teorías sobre el desarrollo de los últimos setenta años siempre han sido lideradas por académicos, investigadores y profesionales de los campos de la economía y la política.

Este tratamiento unidisciplinario ha creado una gran confusión entre conceptos como la industrialización, la aceleración y el crecimiento como sinónimos de desarrollo ya que, para estos teóricos, el desarrollo tenía una dimensión fundamentalmente económica.

Sin embargo, ninguno de estos elementos puede ser sinónimo de desarrollo por sí mismo. En todo caso, el desarrollo, como señala Calvelo, “es propio y específico de los seres humanos, los demás elementos simplemente crecen” (Calvelo, 2015: 15).

El Informe de Desarrollo Humano de la Organización de Naciones Unidas (ONU) de 2010 incide en la relevancia de los aspectos sociales y cualitativos del desarrollo además de los factores económicos y políticos.

En este mismo sentido, el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas (UNPD) insiste en que el desarrollo debe estar dirigido a los derechos humanos. Para el UNDP, se trata de un requisito para alcanzar la gobernanza nacional que debe

fomentar la igualdad entre las personas desde una perspectiva de género, ser sostenible y efectivo (UNDP, 2011).

En esta misma línea de pensamiento, autores como Ladegaard no solo basan el desarrollo en lo económico sino fundamentalmente en el empoderamiento social y cívico (Ladegaard, 2016).

Para Servaes (1996b), el desarrollo es un proceso que tiene diferentes dimensiones y que no solo afecta al crecimiento económico, sino que también debe impulsar el cambio de las estructuras sociales, las instituciones, las actitudes para reducir la desigualdad entre las personas y que debe orientarse a erradicar la pobreza. El desarrollo, desde esta visión, es un cambio de paradigma que trastoca las actuales estructuras sociales satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos y su autosuficiencia de forma sostenible (Melkote, 1991).

Es por esto por lo que, en los últimos veinte años, los valores que definen al desarrollo abren un espectro que va más allá del desarrollo económico. Se trata de un modelo holístico que tiene en cuenta el desarrollo social y los derechos humanos y, por tanto, hace especial incidencia en las comunidades.

La planificación e implantación de proyectos de desarrollo es una decisión política que suele ser impulsada por organismos internacionales dependientes de la ONU —como el Banco Mundial o el UNDP—, ONG, agencias de desarrollo o gobiernos nacionales y tienen como receptores últimos a las comunidades donde se desarrollan estos proyectos.

Para algunos autores, este sistema de desarrollo, controlado por grandes estructuras y élites del poder político global y local no representa los intereses de la mayoría de los ciudadanos que no están en condiciones de cuestionar la legitimidad de estas estructuras de poder (Arce y Long, 1993).

Otras voces críticas como las de William Easterly (2008) ven la cooperación al desarrollo como un desperdicio de recursos e incluso como una fuente de corrupción en muchos países y comunidades receptoras de ayuda.

Desde este punto de vista, es paradigmático el caso de Tahití, un país que ha sido receptor de ayuda internacional durante décadas sin que el impacto de esta ayuda haya tenido repercusión en la mejora de las condiciones de vida de la población, sino que ha endeudado a la nación y ha favorecido un sistema de corrupción donde algunas ONG, agencias de la ONU y el gobierno local se han visto envueltos en escándalos derivados de malas prácticas.

No es de extrañar, por tanto, que actualmente exista un debate abierto sobre el verdadero impacto y la sostenibilidad del sector del desarrollo.

Por un lado, se puede argumentar que la mayoría de los proyectos para el desarrollo son diseñados e implantados por entidades especializadas como agencias de la ONU, ONG o agencias de desarrollo internacionales y financiados

por donantes externos mientras que los beneficiarios de estos programas no participan en este proceso más que como receptores pasivos.

Por otro lado, una vez que estos proyectos finalizan, la sostenibilidad y continuidad de estos presenta muchos desafíos. En un contexto en el que la financiación y las entidades implantadoras marcan cuándo se retiran, las comunidades participantes en los proyectos de desarrollo, sin capacitación y sin poder real para continuar y escalar estos proyectos, se ven forzados a esperar a que llegue un nuevo proyecto de forma que el ciclo del desarrollo se retroalimenta en un círculo de dependencia difícil de romper.

Por último, sin la financiación y la puesta en marcha de recursos de estas instituciones, la gran mayoría de los proyectos de desarrollo actuales no podrían implantarse. Las comunidades, habitualmente, no cuentan con los recursos para planificar, diseñar, implantar y medir proyectos de desarrollo sin apoyo de otras instituciones y el sector privado, especialmente el orientado a lo social, todavía no está lo suficientemente maduro para ser un actor relevante que cambie el modelo de desarrollo que utilizan las agencias de la ONU, las ONG, los gobiernos locales y las agencias de desarrollo internacionales.

Pese a que estas organizaciones, la financiación y los recursos técnicos están presentes desde hace más de setenta años en los lugares donde se necesita el desarrollo, siguen existiendo grandes desafíos. Para algunos autores la clave para mejorar la cooperación para el desarrollo está en la comunicación, “el eslabón perdido” en los procesos de desarrollo como la define Agunga (1996).

Sin embargo, existe una desconexión entre desarrollo y comunicación. Son escasas las figuras relevantes del desarrollo que mencionan la comunicación como una prioridad. Desde la visión económica del desarrollo, autores como Sachs consideran la comunicación como parte fundamental del desarrollo y creen que “el advenimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) modernas está revolucionando todos los aspectos de la práctica del desarrollo y permitirá que más y más países y regiones aisladas de países se unan al club de la convergencia” (Sachs, 2008: 307). No obstante, esta visión tecnológica y utilitarista, orientada al desarrollo económico, no se alinea con el concepto de desarrollo contemporáneo que impulsa los derechos humanos y la igualdad de forma sostenible.

### **Enfoques locales y globales del desarrollo**

El desarrollo contemporáneo utiliza dos enfoques dimensionales para impulsar el cambio social. El enfoque global, que pone el acento en resolver desafíos a nivel general y el enfoque local que se orienta a proyectos a pequeña escala.

El enfoque global trata de resolver un problema universal. Se trata de objetivos generales que tratan de llegar a todas las personas en todos los lugares. Un ejemplo es el primer objetivo de desarrollo sostenible (ODS): “Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo”, un enfoque transformador

transnacional que necesita tanto de fondos como de experiencia externa a las comunidades y que demanda la colaboración de muchos actores ajenos al contexto local.

Los enfoques locales tienen un ángulo de trabajo de abajo hacia arriba. Habitualmente, son proyectos de desarrollo de alcance e impulso localizado, aunque los recursos humanos y económicos provengan del exterior. Es en este tipo de proyectos es donde la comunicación orientada al desarrollo aporta más valor ya que es la herramienta más adecuada para que las propias comunidades se empoderen y tomen sus propias decisiones.

## **Comunicación**

El concepto de comunicación, paralelamente al de desarrollo, también ha cambiado a lo largo de los últimos setenta años. Históricamente, los vínculos entre comunicación y desarrollo han recorrido un camino paralelo que se ha retroalimentado en función de las distintas teorías que iban surgiendo en ambas áreas de conocimiento.

La comunicación en el mundo del desarrollo fue —y, hasta cierto punto sigue siendo— una herramienta clave para llevar a cabo las acciones de modernización emprendidas por gobiernos y agencias internacionales para impulsar los grandes cambios producidos por el desarrollo industrial y tecnológico, especialmente en la segunda mitad del siglo XX.

El objetivo de la comunicación desde esta óptica es guiar a las comunidades en la transición desde una sociedad tradicional a una moderna de forma armónica y dentro de los márgenes que marcan las instituciones que implantan los proyectos de desarrollo. El fin último de este enfoque es generar prosperidad económica y estabilidad a través del progreso. Consecuentemente, a medida que los conceptos de desarrollo fueron cambiando, la noción de comunicación también lo hizo. Así, por ejemplo, durante los procesos de descolonización en África, la comunicación se convirtió en un instrumento de integración nacional; en los procesos democráticos de América Latina la comunicación fue un útil para subvertir el orden social y, en la llamada Primavera Árabe de 2010, la comunicación fue una herramienta fundamental para movilizar a los ciudadanos en el Medio Oriente y Norte de África.

La comunicación como herramienta para el desarrollo se comenzó a utilizar en los años cincuenta del siglo pasado siguiendo el modelo de Berlo de Emisor-Mensaje-Canal-Receptor como un modelo estático, vertical y monológico. El impacto de las estrategias surgidas de este modelo de comunicación se medía, habitualmente, mediante técnicas cuantitativas, como la medición de audiencias, y extractivas, mediante encuestas de investigación.

La misión de la comunicación a mediados del S. XX era la de canalizar un discurso basado en los valores modernos occidentales sobre la planificación familiar, la educación, la salud pública, la agricultura o la tecnología. La

comunicación era el instrumento elegido para superar la resistencia al cambio cultural que suponían estas innovaciones que traía la modernidad y convencer de que, adoptando estas nuevas ideas, las comunidades tradicionales alcanzarían el progreso y el desarrollo.

La comunicación y su relación con el desarrollo está muy ligada a los pioneros de la investigación en comunicación como Paul Lazarsfeld, Kurt Lewin, Harold Lasswell y Carl Hovland que contribuyeron con sus investigaciones al conocimiento de los procesos de comunicación y los efectos de esta. Desde el punto de vista de la comunicación aplicada al desarrollo son especialmente relevantes sus trabajos relacionados con la persuasión, las funciones de los medios de comunicación, el papel de los líderes de opinión y la importancia de la comunicación interpersonal en la difusión del conocimiento y en el cambio de comportamientos y hábitos.

Posteriormente, la comunicación como herramienta de desarrollo se integró en las teorías de otros intelectuales, discípulos o colegas de estos pioneros, como Wilbur Schramm que dio continuidad a estas investigaciones.

Sin embargo, el modelo de comunicación de masas de aquellos primeros años de la comunicación aplicada al desarrollo ha ido evolucionando desde la visión económica del progreso, donde el receptor se entiende como un consumidor — de mensajes, de actitudes, de productos o de ideologías— a una perspectiva inclusiva y sostenible en la que la comunicación es una herramienta para impulsar el diálogo entre las comunidades participantes en los proyectos.

Desde el punto de vista del desarrollo contemporáneo, la comunicación debería ser un proceso transformador que fomente el intercambio, la cocreación de conocimiento y el reconocimiento de las diferencias y las necesidades de todos los participantes.

Estas mismas premisas son defendidas por la mayoría de los investigadores de la comunicación para el desarrollo en los últimos treinta años. En la literatura científica, la comunicación para el desarrollo se entiende como un proceso horizontal, independiente y dialógico en el que los remitentes y receptores intercambian constantemente sus papeles (Servaes, 1996a).

## 6.2. La comunicación para el desarrollo

La comunicación para el desarrollo es la disciplina que usa procesos y herramientas de comunicación para fomentar el desarrollo y el cambio social.

Esta disciplina conecta a investigadores, legisladores, diseñadores de proyectos de desarrollo, profesionales técnicos, comunidades y otros grupos de interés para impulsar el cambio social de forma sostenible.

La comunicación para el desarrollo se fundamenta en diversos modelos de referencia, metodologías y tácticas para fomentar el diálogo, la educación, la información, el cambio de comportamiento, la movilización social, el fomento de los medios o la participación comunitaria.

Esta disciplina bebe de las teorías de la comunicación surgidas después de la Segunda Guerra Mundial, se transforma con las nuevas teorías impulsadas desde los países del Sur global durante los procesos de descolonización y democratización de los años sesenta y setenta del siglo pasado y se actualiza con el fin del siglo XX orientándose a las necesidades de un nuevo mundo cada vez más global y conectado.

Desde que en los años setenta del siglo pasado Nora Quebral acuñara el concepto de la “Comunicación para el Desarrollo” (Manyozo, 2012), numerosos autores han aportado distintas definiciones de la disciplina que responden a visiones diferentes tanto del desarrollo como de la comunicación.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), en su clasificación de nomenclatura científica, la comunicación para el desarrollo se emplaza en distintos campos como la psicología social, el comportamiento colectivo, los procesos y teorías de la decisión, la interacción de grupos o las percepciones y movimientos sociales.

No es de extrañar, por tanto, que esta disciplina haya bebido de distintas teorías de las ciencias sociales, a menudo opuestas, para formular diferentes teorías que, desde la Segunda Guerra Mundial han guiado a este campo de estudio.

Así, desde las teorías de la comunicación como las de Laswell o Lippmann que nacen desde estructuras de poder verticales y que defienden el modelo de emisor-receptor, “desde quien ostenta el poder al desposeído” (Calvelo, 2015: 20), surgen las primeras teorías de la comunicación para el desarrollo siguiendo el enfoque de la modernización (Servaes, 1999; World Bank, 2007) que se enfrentan a un modelo de desarrollo en el que se trata de exportar los modelos comunicativos de los países del Norte global a los países del Sur global.

Es relevante citar aquí los primeros trabajos que abordan la comunicación para el desarrollo como *The Passing of Traditional Society* (Lerner, 1958), *Diffusion of Innovations* (Rogers, 1962) y *Mass Media and National development: the role of information in developing nations* (Schramm, 1964) como obras clave de las teorías de la modernización y la difusión de innovaciones.

Tras estas primeras aproximaciones desde la teoría de la comunicación dominante durante los años cincuenta y sesenta, desde los años setenta hasta mediados de los años ochenta del siglo pasado, las teorías del sistema mundial y las de dependencia toman el relevo con un nuevo enfoque crítico que pretende utilizar la comunicación como un instrumento que empodere a los pueblos para que sean los actores principales en los procesos de desarrollo.

Desde ámbitos tan distintos como la Iglesia católica, que vive una época convulsa en la que la teología de la liberación desafía a las doctrinas dominantes, se publican obras como *Populorum Progressio* (1967) que tiene una marcada influencia del trabajo de otros autores que impulsan teorías mucho más democráticas y liberadoras. Este es el caso de *Pedagogía do Oprimido* (Freire, 1974) y *Communication and development: The passing of the Dominant Paradigm* (Everett, 1976).

La comunicación para el desarrollo encuentra nuevas voces en el Sur global y especialmente en Latinoamérica donde autores como Beltrán, muy influidos por las teorías de la educomunicación y el empoderamiento comunitario de Freire, comienzan a cuestionar las teorías de comunicación y desarrollo dominantes. Es también el caso de investigadores africanos y asiáticos como Quebral que escribe un artículo —*What Do We Mean by “Development Communication”?* (Quebral, 1972)—que se ha convertido en un texto seminal de esta disciplina.

A partir del trabajo de estos autores y en paralelo a los movimientos antiautoritarios y de descolonización que surgen en la época en África, Asia y Latinoamérica, las teorías de la comunicación para el desarrollo evolucionan hacia un nuevo paradigma, el participativo, que es defendido por autores como Tufte, Servaes o Gumucio-Dagron y que aboga por una comunicación de “abajo arriba” donde el proceso de comunicación para el desarrollo se produce desde, por y para las comunidades.

Con el nuevo siglo, la irrupción de las TIC y la deslocalización de las instituciones tradicionales en el sector del desarrollo, entre otros factores, están transformando de nuevo la comunicación para el desarrollo buscando nuevas fórmulas que aseguren la sostenibilidad y el empoderamiento comunitario.

En todo caso, la comunicación para el desarrollo, desde sus inicios, siempre se ha visto como una herramienta impulsora del cambio.

Se suele citar el caso de *Farm Radio* (Manyozo, 2012; McAnany, 2012) como el primer proyecto de comunicación para el desarrollo. Independientemente de si esta experiencia fue la pionera o no, el modelo que seguía fue muy común en los años treinta del siglo pasado y es un ejemplo paradigmático del uso de la comunicación para apoyar el desarrollo que se sigue aplicando en la actualidad.

*Farm Radio*, una experiencia de radio surgida en Canadá para informar sobre asuntos relacionados con la agricultura organizaba grupos de escucha llamados *Farm Radio Forums*, en los que se fomentaba el debate entre agricultores sobre

los temas que se radiaban. Esta iniciativa fue el ejemplo en el que se basaron numerosos proyectos de radiodifusión rural en países en desarrollo desde los años treinta hasta los años setenta. Actualmente, Farm Radio International, una ONG que trabaja en África, utiliza un modelo evolucionado que se basa en estas primeras experiencias.

Otro ejemplo histórico muy citado (McAnany, 2012) del uso de la comunicación como herramienta para el desarrollo surgió también en Canadá, en la isla de Fogo, al este del país. El proyecto *Challenge for Change* (reto por el cambio), creado por el Canadian National Film Board, tenía como objetivo realizar películas con el fin de impulsar el desarrollo social. A finales de los años sesenta, la isla de Fogo, donde la comunidad vivía principalmente de la pesca, estaba en grave declive económico y social. El proyecto se marcó como objetivo la participación comunitaria para resolver esta situación mediante la filmación de películas en las que los ciudadanos mostraban distintas opiniones sobre el futuro de la isla. Las películas fueron la herramienta escogida para impulsar el debate en la comunidad fomentando discusiones acerca de los problemas que tenía la isla, sus causas y posibles soluciones de desarrollo.

Estas dos experiencias, aunque separadas por casi cuarenta años, ilustran el papel de la comunicación para el desarrollo y su relevancia para conseguir el cambio social.

### **Definición de la comunicación para el desarrollo**

Diversos autores citan a Erksine Childers, un especialista de información que trabajaba para el UNDP en Tailandia en la década de 1960, como el primero en acuñar la frase "comunicación de apoyo al desarrollo" (Sonderling, 1997; McAnany, 2012).

Childers, fue uno de los primeros profesionales en darse cuenta del poder de la comunicación como "disciplina en la planificación e implantación del desarrollo, en la que se toman en cuenta de manera más adecuada los factores de comportamiento humano en el diseño de proyectos de desarrollo" (Childers, 1976).

Esta misma definición se ha mantenido por muchos investigadores hasta la actualidad que entienden la comunicación para el desarrollo como un proceso de intervención estratégica hacia el cambio social (Wilkins y Mody, 2001).

Sin embargo, esta definición no incide en las relaciones entre los distintos grupos de interés que participan en los proyectos de desarrollo. Con el cambio de modelo que se produce en los años setenta del siglo XX, la definición de comunicación para el desarrollo acentúa el equilibrio de poder y la equidad entre estos grupos de interés.

Así, para (Quebral y Gómez, 1976) la comunicación para el desarrollo no trata solo de informar o educar a las personas para que adopten nuevas actitudes,

conocimientos, prácticas o tecnologías, sino que implica deshacerse de las causas que producen la desigualdad, la marginación y la falta de empoderamiento que impiden que las comunidades puedan tomar decisiones para mejorar su vida. En esta misma línea, Huesca (2003), entiende la comunicación para el desarrollo como un proceso de diálogo orientado al empoderamiento y al liderazgo de las comunidades en el proceso comunicativo.

Esta definición de la comunicación para el desarrollo centrada en las comunidades como actores protagonistas del diálogo y del cambio es también defendida por Gumucio-Dagron que enmarca la comunicación para el desarrollo como "un proceso interactivo donde el diálogo comunitario y la acción colectiva trabajan juntos para producir el cambio social en una comunidad" (Gumucio-Dagron, 2001).

En la evolución de la comunicación para el desarrollo de los últimos cincuenta años se han ido alternando dos enfoques alrededor del diálogo y la acción participativa: la visión pragmática y la perspectiva marxista. Para los pragmáticos, la participación es una estrategia de educación e investigación que incluye las necesidades de los grupos de interés participantes en el proyecto de desarrollo.

El enfoque marxista, por el contrario, define la participación como una lucha de clases por la justicia social, un proceso en el que la redistribución del poder se impone para revertir el orden social (Manyozo, 2012).

Sin embargo, existen otras muchas experiencias de comunicación para el desarrollo contemporáneas que no utilizan procesos participativos ni metodologías de abajo arriba y donde las comunidades sujeto de la comunicación son informadas de forma vertical —mediante campañas de *marketing* social o mediante la diseminación de materiales de información, educación y comunicación— promovidas por entidades de desarrollo en los que las comunidades participantes no son tenidas en cuenta como actores activos en el proceso comunicativo sino como meros receptores.

Así, de forma más general podemos definir la comunicación para el desarrollo como el uso de procesos, técnicas y medios de comunicación para ayudar a las personas a tener una conciencia de su situación, necesidades y alternativas de cambio de forma que adquieran el conocimiento y las habilidades que necesitan para mejorar su vida.

La comunicación para el desarrollo contemporánea se utiliza en diversos sectores de desarrollo como la salud, la educación, la agricultura o los derechos humanos e incorpora en su marco los grandes avances conceptuales en derechos humanos, equidad social y pluralidad de voces.

La comunicación para el desarrollo se implanta y mide siguiendo una estrategia de comunicación que integra modelos de comunicación tradicionales y modernos. La comunicación para el desarrollo utiliza la comunicación

interpersonal y mediada, los canales informales como la danza o el teatro y los canales formales como las redes sociales o las aplicaciones para teléfonos móviles utilizándolos de manera combinada o selectiva de acuerdo con las necesidades y los recursos disponibles teniendo en cuenta el contexto único de cada proyecto.

Todas estas tácticas de comunicación se ponen a disposición de un objetivo concreto que puede ser informar, educar, facilitar, promover el diálogo, cambiar hábitos o resolver problemas sociales.

### 6.3. Modelos de comunicación para el desarrollo

Como consecuencia del avance de las teorías de la comunicación y el desarrollo a lo largo del tiempo, han surgido tres enfoques de comunicación para el desarrollo: el modelo de difusión, el modelo crítico y el modelo de participación.

A pesar de que estos tres modelos surgieron en distintos periodos históricos, no deben ser entendidos como enfoques en sucesión ya que en ocasiones son complementarios e incluyen elementos de unos en otros para abordar proyectos de comunicación para el desarrollo.

Por ejemplo, el concepto de participación es utilizado tanto en el enfoque de difusión como en el crítico. Sin embargo, la forma en que diversos autores han clasificado históricamente estos modelos excluiría la participación de estos enfoques.

Si bien es cierto que el modelo de difusión fue el dominante desde los años cincuenta hasta mediados de los años setenta, el modelo crítico ganó relevancia desde los años setenta hasta mediados de los ochenta y, tomando su relevo, el modelo participativo es el dominante desde la década de los ochenta hasta el comienzo del siglo XXI, todos estos modelos siguen teniendo relevancia en la comunicación para el desarrollo contemporánea. Hoy en día se siguen planificando e implantando estrategias de *marketing* social que siguen el modelo de difusión mientras que movimientos como el 15-M español beben directamente del modelo crítico y estrategias de comunicación participativa incluyen elementos de estos dos anteriores enfoques.

Por lo tanto, aunque el surgimiento de estos modelos tuviera una clara vinculación histórica con los cuatro periodos que Torrico Villanueva (2004) vincula con la evolución de la teoría de la comunicación: difusionista (1927-1963), crítico (1947-1987), culturalista (1987-2001) y el periodo actual (2001 en adelante), la vigencia de los tres modelos de la comunicación para el desarrollo sigue vigente, y en muchas ocasiones demuestra que los tres modelos son complementarios en la actualidad.

Es por esto por lo que este trabajo parte de la hipótesis de que la presencia de diferentes modelos no necesariamente refleja posiciones opuestas sino, la existencia de diferentes caminos de la comunicación para el desarrollo que se entrecruzan en la práctica con más frecuencia de la que muchos investigadores han visto.

#### 6.4. El modelo de difusión

Durante los años cincuenta del siglo pasado, EE. UU. poseía suficientes fondos e intereses para convertirse en el líder mundial del desarrollo.

En un contexto global dominado por la Guerra Fría, Harry Truman impulsó la ayuda y la financiación para el desarrollo de muchas naciones del Sur global.

La psicología social y la sociología fueron áreas muy relevantes en esta estrategia. Algunas universidades y agencias estatales como el Instituto de Análisis de Propaganda (IPA) se involucraron en el estudio de estrategias para difundir las innovaciones que traía la modernidad y cambiar las actitudes de las sociedades tradicionales de los países del Sur global.

Es en este contexto en el que Daniel Lerner escribe *The passing of traditional society* con la premisa de que “la modernización que había conseguido EE. UU. era el objetivo al que debía aspirar el Medio Oriente” (Lerner, 1958: 79). Como estrategia para esta transición desde las sociedades tradicionales a la modernidad, Lerner defiende el uso de medios nacionales y extranjeros —y no los locales— para persuadir a la audiencia de las ventajas del cambio de modelo social. Esta estrategia de comunicación utiliza los medios más modernos, como la radio y el cine, en vez de utilizar los canales tradicionales como la comunicación oral, mayoritarios en la cultura tradicional del Medio Oriente.

#### Necesidades y objetivos del modelo de difusión

Para Lerner el desarrollo no era el fin en sí mismo, sino un medio para lograr la modernidad occidental. La comunicación para el desarrollo desde su óptica se orientaba a difundir el modo de vida de EE. UU. como paradigma del desarrollo. El medio para hacer llegar esta idea era la comunicación y sus canales formales, los medios de masas.

La UNESCO, que ya había publicado estudios sobre comunicación de masas en 1950, adoptó las teorías de Lerner para impulsar el acceso a los medios en los países en desarrollo para alcanzar los mismos niveles educativos y de ingresos de los que gozaban los países del Norte. La clave de esta estrategia era la difusión de medios de comunicación. La relación causal entre el desarrollo económico y el acceso a los medios fue el principio que guio el trabajo de la UNESCO en el modelo de difusión.

Esta relación causal se tradujo en la implantación de estrategias de comunicación que simplemente posicionaban a los medios de comunicación como el factor de cambio por sí mismos.

Un buen ejemplo del modelo de difusión es el *marketing* social, es decir, el uso de estrategias de *marketing* para informar o impulsar el cambio social. Las primeras experiencias de *marketing* social en Latinoamérica en los años cincuenta fueron planificadas sin el rigor científico de las campañas de *marketing* comercial de EE. UU. Estas primeras campañas fueron empleadas sin una

estrategia clara que ignoraba el sistema de fases del *marketing* comercial. Estos problemas de planificación, además de la falta de experiencia, de recursos y de financiación de estos primeros proyectos en Latinoamérica arrojaron resultados, pobres y un impacto reducido en el cambio social.

Es evidente que este modelo que confiaba únicamente en el poder de los medios *per se* y que no planificaba la comunicación de forma estratégica debía afrontar muchos desafíos para implantar proyectos de comunicación para el desarrollo eficaces. Sin embargo, durante los años cincuenta y sesenta las ONG y los gobiernos de muchos países del Sur global incrementaron la implantación de campañas de *marketing* social usando los medios de comunicación de masas.

Los objetivos de estos proyectos se decidían en el seno de estas organizaciones sin un conocimiento profundo de las realidades y necesidades de las comunidades donde se instauraban. La fase de análisis e investigación de estas estrategias de comunicación adolecía de una base de estudio suficiente para la correcta implantación de proyectos de comunicación para el desarrollo. Muchos de estos proyectos se proyectaban con un enfoque generalista y único tratando de que grandes audiencias sin segmentar adoptaran nuevas ideas, productos o comportamientos persuadiéndoles exclusivamente mediante los medios de comunicación de masas.

### **Características del modelo de difusión**

Los medios de comunicación de masas son la característica central del modelo de difusión. Este enfoque defiende que el uso de los medios de masas favorece el desarrollo de los países para pasar de una sociedad tradicional, incapaz de alcanzar los niveles de educación y riqueza de los países desarrollados, a una sociedad próspera y moderna. Es por esto por lo que el proyecto de comunicación para el desarrollo más habitual de los años cincuenta y sesenta se enmarcaba en programas de educación y agricultura.

No es extraño que el trabajo de pioneros como Lerner, Rogers y Schramm sobre el papel de los medios de masas sirva como base en muchos proyectos contemporáneos de comunicación para el desarrollo ya que, en paralelo a la evolución del concepto de desarrollo, el modelo de difusión ha ido transformándose y haciendo hincapié en la importancia de utilizar los medios y los idiomas locales frente a la inicial preferencia de este modelo por los medios nacionales y extranjeros.

Desde hace setenta años, los proyectos de comunicación para el desarrollo que se basan o que integran el modelo de difusión han ido utilizando los nuevos medios de masas. Inicialmente se utilizó la televisión y el vídeo, posteriormente los teléfonos móviles o las redes sociales. Las TIC han favorecido la irrupción o la transformación de medios de masas contemporáneos para fomentar el cambio social también desde el punto de vista del modelo de difusión.

Otra característica relevante del modelo de difusión es que la comunicación se produce en sentido vertical. Para Schramm (1964), la comunicación para el desarrollo debe partir del gobierno. La UNESCO se refiere repetidamente en sus recomendaciones al gobierno como el planificador central acentuando que desde las instituciones nacionales se debe persuadir a las audiencias para que cambien sus comportamientos y hábitos.

### **Técnicas más comunes del modelo de difusión**

Según Rogers y Shoemaker (1971: 13), “los canales de los medios de comunicación son a menudo los más importantes para sensibilizar acerca de nuevas ideas, mientras que los canales interpersonales son más importantes para cambiar las actitudes hacia la innovación”. Rogers y Shoemaker indican que los medios de comunicación de masas son medios eficientes para transmitir información mientras que los canales interpersonales son más efectivos para persuadir en la adopción de nuevos hábitos (Rogers y Burdige, 1972: 343).

En coherencia con esta línea de pensamiento, el modelo de difusión, centrado en la difusión de innovaciones y en la información utiliza diversas técnicas, principalmente haciendo uso de los medios de comunicación de masas. Entre las técnicas más comunes se encuentra el *marketing* social, el eduentretenimiento y la educomunicación.

### **Marketing social**

Los orígenes del *marketing* se encuentran en la necesidad de las empresas de aprender sobre la motivación y el comportamiento de los potenciales clientes con el objetivo de persuadirlos para que consuman nuevos productos o servicios. En paralelo al desarrollo de la industria y las nuevas formas de consumo, el *marketing* se basó en las teorías del comportamiento.

El *marketing* social sigue los mismos principios que el *marketing* comercial asumiendo que las personas aprenden y consumen productos por efecto de la acción repetida y de la percepción de una necesidad. La imitación, la asimilación, la necesidad de autoafirmación o de pertenencia y la búsqueda de seguridad son los factores que el marketing social impulsa para lograr el cambio de hábitos. Con la publicidad como punto de partida, el *marketing* social se ha aplicado a la educación, a la salud, a la planificación familiar o a la agricultura (Pareja, 1988).

Las técnicas de *marketing* social se caracterizan por la búsqueda de resultados a corto plazo. De manera similar al *marketing* comercial y político, se realizan grandes inversiones para crear mensajes que lleguen a grandes segmentos de población de forma puntual durante largos períodos de tiempo.

El *marketing* social se orienta a promover la aceptación de una idea social. El clásico *marketing mix* propuesto por McCarthy —producto, precio, punto de venta y promoción— (Dominici, 2009) es muy popular en proyectos de comunicación para el desarrollo orientados a la salud sexual y reproductiva que

promocionan métodos anticonceptivos, previenen sobre enfermedades de transmisión sexual o alertan de los riesgos de los embarazos precoces.

Aunque, desde los años ochenta, el *marketing* social ha adoptado el modelo de las siete “P” formulado por Booms y Bitner (Dominici, 2009) que amplía el clásico modelo de las cuatro “P”, añadiendo los procesos, el posicionamiento y la población, factores fundamentales desde el punto de vista social, entre los críticos de esta técnica se suele señalar que los beneficios del *marketing* social tienden a lograrse más tarde que mediante otras técnicas. Por otro lado, los canales que utiliza el *marketing* social —prensa, televisión o radio— son difíciles de usar, controlar y medir desde un ángulo cualitativo. Por último, la correcta segmentación de audiencias siempre presenta desafíos y los receptores de estos programas, especialmente los más vulnerables, cuentan con recursos muy limitados para recibir o comprender los mensajes haciendo que el nivel de adopción de nuevas ideas sea menor que en el caso de los productos comerciales (Rasmuson et al., 1988: 11-20).

Otra crítica recurrente es que el *marketing* social se enfoca únicamente en el comportamiento individual reduciendo los desafíos del desarrollo a problemas de nivel personal (Guttman, 1997a).

Existe un gran consenso entre los investigadores de la comunicación para el desarrollo acerca del *marketing* social como una técnica útil para abordar problemas puntuales —por ejemplo, concienciar sobre la higiene en la reciente pandemia de la COVID-19—. Sin embargo, desde la literatura del campo, no se recomienda esta técnica para abordar cambios permanentes.

### **Eduentretenimiento (EE)**

El eduentretenimiento, —*Entertainment Education*, EE, por sus siglas en inglés—, es una técnica de difusión que pretende comunicar el cambio de comportamiento a través de telenovelas, seriales de radio o películas.

El EE se emplea para abordar problemas relacionados con la salud, la planificación familiar, el medio ambiente, el desarrollo rural o la resolución de conflictos comunitarios.

Desde un punto de vista estratégico, los objetivos del EE son muy variados. El EE puede promover el cambio de comportamiento individual y también impulsar el cambio social, puede orientarse a generar movimientos cívicos o a crear procesos participativos comunitarios.

En la comunicación para el desarrollo contemporánea, algunos autores afirman que el EE es una técnica que está por encima de la división clásica entre el modelo de difusión y el modelo de participación ya que puede combinar la persuasión sobre una idea con la reflexión comunitaria alrededor de esta.

Uno de los primeros ejemplos modernos del EE es *The Archers* (Gumucio-Dagron, Tufte, 2006), un serial de radio producido por la BBC y que se radió en

el Reino Unido desde 1950 hasta 1972 con el objetivo de formar a los agricultores británicos a través de la realidad cotidiana de una familia. La idea, que fue testada en cinco episodios piloto, era que, a través de un drama de radio, los agricultores británicos recogieran los mensajes que proyectaba la serie en un momento en el que se necesitaba mejorar la producción agrícola dado que, en el Reino Unido, en plena posguerra, los alimentos estaban racionados.

*The Archers* perdió su propósito educacional original en 1972 pero todavía se centra en la reflexión sobre la vida rural. Tras más de 18000 episodios y setenta años de existencia, *The Archers* es la iniciativa de EE más longeva del mundo.

Entre los casos de estudio del EE de segunda generación, se debe destacar el trabajo de la ONG sudafricana Soul City que acuñó el término *edutainment*, para unir las técnicas de *marketing* social con estrategias participativas que involucraban al público en todas las etapas de las estrategias de comunicación para el desarrollo utilizando las teorías del teatro del oprimido de Augusto Boal<sup>5</sup>.

A pesar de ejemplos de sostenibilidad e impacto como el de *The Archers* o el teatro comunitario de Soul City, el impacto del EE es criticado frecuentemente.

Morris (2006) indica que la popularidad del EE no significa que esta técnica sea eficaz. Sherry, al revisar 20 telenovelas de EE, afirma que "no hay efectos significativos sobre el conocimiento, las actitudes o el comportamiento que puedan atribuirse a las telenovelas" (Sherry, 1997: 93).

Sin embargo, el EE sigue siendo una técnica muy habitual en los proyectos de comunicación para el desarrollo que no descarta el cambio de comportamiento individual como objetivo del modelo de difusión pero que trata de incidir en el cambio colectivo combinándolo con elementos del modelo participativo.

## **Educomunicación**

La educomunicación es una técnica que aplica estrategias de comunicación para el desarrollo generalmente en contextos muy específicos y locales. Se trata de un enfoque local que no sustituye a otros de carácter global (Jayaweera, 1989: 90-91).

La educomunicación es una técnica muy popular en los proyectos de comunicación para el desarrollo contemporáneos y se suele utilizar cuando se quiere llegar a audiencias muy específicas en un período corto de tiempo.

Los materiales de educomunicación (*Information and Education Communication*, IEC por sus siglas en inglés) como folletos o carteles son muy habituales para impulsar proyectos de desarrollo y de cambio de hábitos. Comúnmente, estos materiales son repartidos entre la comunidad por un profesional de la comunicación para el desarrollo que explica el contenido de estos materiales. En

5 El teatro del oprimido es una modalidad teatral creada por el pedagogo brasileño Augusto Boal que comprende juegos y dinámicas múltiples orientadas a analizar las opresiones y relaciones de poder en las comunidades.

la reciente respuesta a la pandemia de la COVID-19, este tipo de materiales han sido masivamente repartidos a nivel comunitario para que los profesionales de la comunicación informen a las comunidades sobre la pandemia, sus efectos y las medidas de higiene para prevenir el contagio.

La mayoría de los críticos de esta técnica señala tres problemas básicos. Por un lado, los profesionales de la comunicación para el desarrollo, que, a menudo son contratados como expertos locales con capacidad de influencia en las comunidades y con conocimientos de comunicación, no cumplen el perfil profesional esperado.

Por otro lado, la falta de instituciones de capacitación que puedan formar expertos en educomunicación hace que "la estrategia participativa de la educomunicación no haya valido la pena hasta el momento por la simple razón de que, a pesar de toda la palabrería promocional, todavía no se ha probado sistemáticamente en proyectos de desarrollo" (Ascroft, 1994: 268) y, por último, la falta de evaluaciones cualitativas que midan el impacto de esta técnica hace que sea muy difícil monitorizar su verdadero efecto en el desarrollo.

### **Desafíos del modelo de difusión**

Uno de los grandes problemas que presenta el modelo de difusión es la monitorización y evaluación del desempeño de los proyectos. Tanto Lerner, Rogers como Schramm definieron el éxito en términos cuantitativos y, durante los años cincuenta y sesenta, nunca se utilizaron indicadores cualitativos de manera sistematizada.

Uno de los primeros proyectos de evaluación de programas de comunicación para el desarrollo fue liderado por Schramm en los sesenta en la Samoa Americana. Años más tarde, en 1979, el propio Schramm, Nelson y Betham, condujeron una evaluación de esta experiencia que ilustra los desafíos del modelo de difusión.

Desde que en 1961 Hyrum Rex Lee tomó posesión del cargo de gobernador de la Samoa Americana, entre otros objetivos de desarrollo, Rex se orientó a mejorar el sistema escolar mediante el cambio curricular, la formación del profesorado y una nueva plataforma educativa: la televisión.

El objetivo era que todas las materias que se enseñaban en las escuelas primarias samoanas se transmitieran en tres canales de televisión y, al año siguiente, otros tres canales se dedicaran a las asignaturas de educación secundaria.

La evaluación de Schramm concluyó que estas metas eran demasiado exigentes y que la presión por obtener resultados en tres años no era razonable ni estaba alineada con las necesidades y recursos del proyecto.

Schramm, Nelson y Betham (1981) concluyeron que el proyecto había fracasado principalmente por la poca participación local y el deficiente manejo de los

tiempos de implantación. Comenzar el proyecto desde cero encargando el diseño de la reforma educativa a profesionales de la comunicación venidos desde los EE. UU. continentales en vez de contar con el conocimiento y experiencia local, utilizar el inglés, cuando la mayoría de la población hablaba samoano y planificar contenidos que no provenían de la cultura samoana, fueron los grandes errores que impidieron que el proyecto tuviera el éxito esperado.

Medio siglo después de esta evaluación, las debilidades del modelo de difusión siguen siendo las mismas y son muchos los investigadores en comunicación para el desarrollo que las han señalado (Wilkins 1999, 2000). Entre otros temas, estos investigadores critican la naturaleza etnocéntrica, jerárquica y patriarcal de este modelo, así como su excesiva simplificación y universalización que no se adapta a contextos políticos, históricos y culturales complejos.

Aun así, muchas de las hipótesis iniciales de Lerner respecto a la difusión de innovaciones y la importancia de los medios de comunicación de masas dentro de ese proceso se reflejan hoy en día en multitud de proyectos de comunicación para el desarrollo alrededor del mundo.

Las organizaciones que siguen empleando este modelo no están, sin embargo, exentas de críticas por su enfoque vertical y monológico que evidencia que "no están interesadas en el desafío, la estimulación y la provocación a ningún nivel" (Halloran, 1986: 18). Para Halloran, estas organizaciones utilizan este modelo para que sus proyectos de desarrollo continúen sin alteraciones y "seleccionarían como investigadores o considerarían aceptables como preguntas de investigación y hallazgos solo aquellos que confirmen sus supuestos básicos sobre el desarrollo" (Halloran, 1986: 18).

En el modelo de difusión, los comunicadores son los profesionales expertos que enseñan y educan a las comunidades o que usan programas de radio para persuadir a su audiencia confiando que el detonante del cambio individual y social sean los mensajes de comunicación. En esencia, los profesionales de la comunicación para el desarrollo en el modelo de difusión son los dueños del mensaje y del medio.

No es de extrañar, por tanto, que la difusión, a finales de los años sesenta fuera agotándose como modelo dominante por la falta de interés y apoyo mostrada por las comunidades que deberían beneficiarse de los proyectos de desarrollo (Samarajiva y Shields, 1990).

Beltrán sentenció el declive del modelo de difusión a través de una evaluación de proyectos de comunicación para el desarrollo agrícola en Latinoamérica: "entre los agricultores de América Latina la influencia de los medios de comunicación en la adopción de innovaciones es mínima o inexistente en prácticamente todas las etapas del proceso" (Beltrán, 1977: 22).

## 6.5. El modelo crítico

El modelo crítico surgió en los años cincuenta del siglo XX y se basaba en la idea de que el infradesarrollo de las naciones pobres del Sur global se derivaba de la sistemática explotación imperial y neocolonialista de los recursos clave de estos países.

Para muchos investigadores latinoamericanos, el modelo de difusión que enfatizaba la "culpa de la persona" en lugar de la "culpa del sistema" había ignorado que "en las circunstancias de muchos países en desarrollo, los patrones existentes de poder y explotación significaban que las personas más vulnerables tenían pocas posibilidades de superación personal" (Hartmann, et al. 1989: 28).

Al modelo crítico también se le conoce como modelo de dependencia. La referencia viene de la teoría desarrollada por economistas latinoamericanos para describir la falta de desarrollo en el Sur global a través de su relación económica de dependencia frente a los países desarrollados del Norte.

Los primeros teóricos de este modelo defendían que los recursos fluían desde los países del Sur global a los países del Norte, enriqueciendo a estos en detrimento de los primeros. Para estos teóricos, el sistema de desarrollo dominante fomentaba este ciclo.

Paulo Freire, Antonio Pasquali, Juan Díaz Bordenave o Luis Ramiro Beltrán cuestionaron las tesis del modelo de difusión e idearon propuestas que hacían énfasis en las estructuras sociales y de poder que explicaban la falta de desarrollo en contraposición a las actitudes individuales, objeto de cambio del modelo de difusión.

El modelo crítico se forjó en la cooperación entre los países del Sur global, principalmente en África y Latinoamérica, y en las teorías marxistas, como respuesta a la teoría de la modernización y su principio de que todas las sociedades progresan a través de los mismos estados de desarrollo y que, por tanto, ayudar a los países en desarrollo mediante inversiones y transferencia de tecnología aceleraría su proceso de desarrollo.

La teoría crítica rechaza esta visión argumentando que los países en desarrollo no son simplemente estadios menos evolucionados de los países desarrollados, sino que se trata de sociedades que tienen sus propias características y estructuras y que son los miembros más débiles del sistema global.

Poniendo a las comunidades en el centro de la estrategia de comunicación, el modelo crítico desafió al modelo dominante durante los años setenta y principios de los ochenta. Esta década es vista como la fase crítica y estructuralista de la comunicación para el desarrollo (Manyozo, 2007).

## **Necesidades y objetivos del modelo crítico**

Los teóricos del modelo crítico se orientaron a un enfoque que subvirtiera las estructuras de poder y resultara inclusivo. Para estos investigadores, el fomento del desarrollo que mantenía las estructuras de poder no era eficaz. Como Hartmann, et al. (1989: 255-269) argumentan: "Los cambios que benefician a una sección de la comunidad pueden dejar intactos a otros o incluso dañar sus intereses".

Hartmann y otros también criticaron la tendencia del modelo de difusión que consideraba a los destinatarios de la comunicación para el desarrollo "como esencialmente pasivos, una audiencia que debe ser manipulada" (Hartmann, et al., 1989: 257-263).

Desde la perspectiva crítica se buscaba cambiar el modelo de estrategias de comunicación donde el objetivo era inocular el mensaje del desarrollo en el público objetivo siguiendo la teoría de la aguja hipodérmica de Laswell y entendiendo la propaganda como la forma más eficaz de comunicación.

Desde el modelo crítico, la comunicación estratégica no se entiende como un proceso en el que el receptor es tratado como un sujeto pasivo aislado de su contexto social sino como el actor principal del proceso comunicativo.

El modelo crítico enfatiza la autogestión y la participación (Fuentes, 1992). Ya en 1969, Beltrán argumentaba la necesidad de que los países del Sur global diseñaran sus propias estrategias y políticas de comunicación para el desarrollo rompiendo con el modelo occidental que anulaba la cultura y el conocimiento local (Pye, 1963: 3).

El fracaso de los intentos de desarrollo para mejorar las condiciones de vida de las personas más vulnerables en el Sur global llevó a Robert McNamara, expresidente del Banco Mundial, a anunciar en 1973 un nuevo enfoque para los proyectos de desarrollo que incluyera la participación de las comunidades participantes en el proceso de toma de decisiones y la implantación de programas de desarrollo. Sin embargo, dos décadas después, la participación de las comunidades no se había producido debido a "una elaborada conspiración entre la academia y los iniciadores del desarrollo internacional" (Ascroft y Masilela 1994: 275).

En 1977, y auspiciado por la UNESCO, Díaz Bordenave publicó una evaluación de diez proyectos de desarrollo en América, Asia y África donde se utilizaron diferentes medios de comunicación para promover el desarrollo rural. El investigador paraguayo analizó el origen, los antecedentes y las razones de cada uno de los proyectos y reveló que en ninguno de los diez casos la demanda de un proyecto de comunicación para el desarrollo se había realizado desde o con las comunidades participantes.

El patrón habitual de estos proyectos era que un gobierno diseñara una estrategia de comunicación para el desarrollo y luego buscara un lugar y un equipo humano que la implantara. Otro patrón recurrente era que una agencia internacional de desarrollo se interesara por una técnica de comunicación o un problema de desarrollo específico y luego encontrara un país dispuesto a embarcarse en un proyecto centrado en esta técnica o problema.

Díaz Bordenave encontró que las agencias de comunicación involucradas en los programas de desarrollo a menudo estaban más interesadas en probar y promover nuevas técnicas que en analizar las necesidades de las comunidades participantes. En algunos casos, estas agencias no planificaron estratégicamente los objetivos de sus proyectos y encontraron muchos desafíos al trabajar con los distintos grupos de interés, especialmente con los gobiernos que impulsaban los proyectos de desarrollo (Díaz Bordenave; Martins de Carvalho, 1978).

En términos de estrategia de comunicación, el modelo crítico defiende un enfoque totalmente opuesto y propugna que el análisis y la investigación debe partir de las comunidades y que la implantación de soluciones de comunicación debe ser liderada por estas.

El modelo crítico aboga por una comunicación que articule procesos de sensibilización y reflexión orientados al cambio social desde la comprensión de necesidades reales. En términos prácticos, el enfoque crítico se fundamenta en dar voz a las comunidades más vulnerables. El modelo crítico utiliza la comunicación como herramienta de empoderamiento.

El educador y filósofo brasileño Paulo Freire fue una de las voces que lideraron el movimiento de la pedagogía crítica. Su trabajo más influyente, *Pedagogía do Oprimido* (1968), es uno de los textos fundacionales del modelo crítico.

En 1946, después de haber ejercido como profesor de educación secundaria, Freire fue nombrado director del departamento de cultura y educación de Pernambuco y comenzó a desarrollar una metodología pedagógica orientada a que las personas más vulnerables, pobres y analfabetas, aprendieran a leer — un requisito indispensable para poder votar en el Brasil de los años cuarenta— que tuvo una gran influencia sobre la comunicación para el desarrollo en los años setenta.

En 1962, Freire escaló su modelo para que trescientos trabajadores de la caña de azúcar aprendieran a leer y escribir en 45 días. Después de este programa piloto, el gobierno brasileño aprobó la creación de miles de Círculos de Cultura, un modelo de escuela alternativa donde el diálogo y la relación entre educador y educando se basa en la reflexión colectiva y cooperativa.

Para Freire la mera transferencia de conocimiento de una fuente autorizada a un receptor pasivo no promueve el crecimiento del receptor como una persona autónoma capaz de contribuir e influir en su sociedad. El educador brasileño

propone una pedagogía de los oprimidos, en la que se hace hincapié en la participación, la democracia y el diálogo como elementos de liberación.

Desde el punto de vista estratégico de la comunicación para el desarrollo, lo relevante del enfoque de Freire es que se impulsa la participación de los participantes en el proceso de alfabetización mediante el examen crítico de su propia situación de opresión y el objetivo final de empoderamiento en lugar de simplemente aprender las herramientas de lectura y escritura.

Para Freire el lenguaje de los defensores de la educomunicación, de tradición difusionista, traiciona su intención traduciendo y persuadiendo “a las personas aparentemente ignorantes para que acepten la propaganda de la poderosa industria del desarrollo” (Freire, 1974: 96-97).

En el enfoque freireano, la comunicación se asocia a la reciprocidad, la colaboración y el diálogo. Este modelo pretende abrir un espacio de crítica para que el profesional de la comunicación para el desarrollo use el papel transformador de su trabajo cooperando con los participantes de los proyectos de desarrollo. Desde la perspectiva crítica, el comunicador para el desarrollo no es un educador sino un facilitador.

Partiendo de las ideas de Freire, los pioneros del modelo crítico buscaron integrar a los medios y la comunicación en su esfuerzo para crear una sociedad mucho más equitativa y abierta. Para los críticos, la comunicación no puede generar desarrollo por sí sola, sino que el contexto específico en el que viven las comunidades que participan en los proyectos de desarrollo debe marcar de qué manera se utiliza esta (Beltrán, 1985: 79).

### **Características del modelo crítico**

Uno de los casos de estudio más relevantes del modelo crítico de la comunicación para el desarrollo se produjo en Tanzania en los años setenta probablemente porque, en el contexto de un país socialista considerado más abierto que Cuba o China, muchos investigadores encontraron un ejemplo de comunicación para el desarrollo accesible que alcanzó un gran impacto.

Tras su independencia del Imperio Británico en 1961, Julius Nyerere, el primer ministro de Tanzania, se propuso el desarrollo de un país con un alto crecimiento poblacional que no alcanzaba el desarrollo económico y que poseía unas estructuras demasiado débiles y corruptas para afrontar reformas.

En 1962, Tanzania abandonó la Commonwealth y se convirtió en una república con Nyerere, su nuevo presidente, al frente convencido de que el modelo económico occidental no era adecuado para Tanzania. A partir de la tradición africana de solidaridad comunitaria y esfuerzo colectivo, Tanzania adoptó un modelo socialista que no dependiera en gran medida de la ayuda occidental.

En este contexto, en 1973 se lanzó la campaña *Mtu ni Afya* (El hombre es saludable, en español), con tres objetivos básicos: aumentar la conciencia de los

ciudadanos para que sus vidas fueran más saludables y alentarles a tomar medidas de salud pública; proporcionar información clara y simple sobre los síntomas de enfermedades y como prevenirlas y motivar a los participantes en la campaña nacional de alfabetización a leer materiales de comunicación diseñados especialmente para ellos.

*Mtu ni Afya* demostró que la comunicación para el desarrollo podía llegar a grandes audiencias si se hacía de forma estratégica. *Mtu ni Afya* utilizó materiales impresos y la radio para impulsar el debate comunitario. Dos millones de personas movilizadas por la campaña tomaron medidas que derivaron en impactos demostrables para mejorar la salud pública.

Sin embargo, los aspectos positivos de participación y movilización de *Mtu ni Afya* no fueron suficientes ante otros problemas a los que tuvo hacer frente Tanzania. El impulso a la producción agrícola fracasó, y el proyecto, pese a sus buenos resultados, fue cancelado.

Sin embargo, *Mtu ni Afya* ilustra las bases del modelo crítico que cuestionan que la comunicación puede reducirse al acto de transmitir, que el emisor es quien ostenta el poder de este proceso y que los medios y los mensajes pueden determinar qué piensan y hacen los receptores.

Las prácticas de los proyectos que siguen el modelo crítico defienden la separación entre comunicación y tecnología, que los participantes en el proceso de comunicación no son objetos de la intervención y que los procesos de comunicación son tan importantes para el desarrollo como los objetivos alcanzados.

Desde el modelo crítico, la comunicación para el desarrollo debe ser una herramienta más de las prácticas de desarrollo. La falta de comunicación o la negativa de las personas a comunicarse no es simplemente un problema que podría resolverse mejorando la comunicación. En la práctica del desarrollo, “la comunicación no es una cuestión técnica que deba tratarse aisladamente de la estructura económica, política y cultural de la sociedad” (Beltrán, 1979).

Para Beltrán, la práctica de la comunicación para el desarrollo debe guiar a la teoría y no a la inversa como en el caso del modelo de difusión. Para Beltrán, los profesionales de la comunicación tienen un papel relevante en este proceso ya que son “quienes están mostrando signos de poder pensar por sí mismos y expresar su trabajo en términos de sus propias realidades” (Beltrán, 2005: 36).

Estos dos elementos, la práctica de profesionales locales que entienden el contexto y el diálogo con los participantes en los proyectos, son las claves que diferencian el modelo crítico del modelo de difusión que optaba por la diseminación de información de manera monológica dirigida por profesionales externos.

## **Técnicas más comunes del modelo crítico**

El modelo crítico utiliza técnicas en las que los participantes se empoderan y reflexionan sobre su propia situación para, de manera colaborativa y mediante el diálogo analizar necesidades y establecer objetivos que se ejecutarán mediante un plan de acción comunitario. Así, las experiencias de educación comunitaria, el teatro participativo para el cambio o las radios comunitarias son tres de las técnicas más representativas de este modelo.

## **Comunicación educativa**

Desde el enfoque crítico, el papel de la educomunicación difusionista es la persuasión al servicio del proyecto en detrimento del diálogo con las comunidades. La comunicación educativa desde el modelo crítico entiende que los participantes de los proyectos deben ser actores proactivos y no sujetos pasivos para los que la educación se reduce al adoctrinamiento y la participación al servilismo (Servaes y Arnst, 1993).

La comunicación educativa se utiliza para ayudar a los participantes a adquirir el conocimiento y las habilidades que necesitan para poner en práctica sus propias decisiones de cambio y desarrollo. De manera habitual, los profesionales de la comunicación para el desarrollo presentan contenidos educativos usando tecnología audiovisual para ayudar a los participantes a comprender y aprender desde su propia experiencia y contexto social.

El papel de los medios en la comunicación educativa es el de un vehículo para la organización y movilización comunitaria. Esta técnica se utiliza en función de los recursos y necesidades locales y se orienta a la descentralización y a la desjerarquización. Un buen ejemplo que ilustra la capacidad de la comunicación educativa es el de las brigadas voluntarias de alfabetización, estrategia clave del éxito de la Campaña Nacional de Alfabetización en Cuba, que, en solo tres años, de 1958 a 1961, consiguió reducir la tasa de analfabetos desde más del 20 % al 4 % en el país.

## **Teatro para el cambio**

La metodología del teatro del oprimido de Augusto Boal se encuentra en la base de muchas estrategias de comunicación para el desarrollo que utilizan técnicas teatrales en las comunidades. El teatro del oprimido propone ejercicios, juegos y técnicas teatrales con el objetivo de democratizar el teatro y usarlo como una forma de reflexión y expresión de las necesidades de los participantes.

El teatro para el cambio trata de estimular a los participantes a expresar sus opiniones y necesidades y pretende transformar la figura tradicional del espectador pasivo en espectador protagonista de la acción dramática, “estimulándolo a reflexionar sobre su pasado, modificar la realidad en el presente y crear su futuro”. (Motos, 2017: 3).

Se trata de un sistema flexible y adaptable a diversos contextos y culturas y actualmente se practica en todas las regiones del mundo. El objetivo es analizar el problema, debatirlo y planificar soluciones de forma colaborativa. “Su objetivo es dinamizar. Esto se consigue a través de la acción concreta, en escena: ¡el acto de transformar es transformador! Transformando la escena me transformo” (Boal, 2004: 95).

Para Manyozo (2012) el teatro para el cambio puede enmarcarse tanto en los medios para el desarrollo como en los enfoques de comunicación participativa. Aunque Mda (1993) lista hasta cinco metodologías de teatro para el desarrollo, *agitprop*, *agitprop* participativo, dramaturgia simultánea, teatro foro y teatro *comgen*, otros autores hablan del teatro político, teatro de la imagen o teatro periodístico. Independientemente de sus variantes, en la base del modelo crítico de teatro para el cambio se encuentra la concienciación y la educación y se utiliza una estrategia de comunicación clara donde el análisis de la situación y el diseño de soluciones preceden al desarrollo de la acción dramática orientada a una reflexión común.

### **Radio comunitaria**

Desde las experiencias de las Escuelas Radiofónicas de Acción Cultural Popular (ACPO) que promovían la escucha colectiva y el diálogo posterior con el apoyo de voluntarios con competencias en comunicación para el desarrollo que actuaban como facilitadores y se apoyaban en materiales impresos para tratar asuntos de desarrollo rural en Colombia hasta las estaciones de radio cofinanciadas y autogestionadas por los trabajadores mineros en Bolivia que permitieron que las comunidades locales se convirtieran en protagonistas de un cambio político que consiguió el voto universal, la reforma agraria y la nacionalización de la minería, las técnicas de radio comunitaria en Latinoamérica han sido motores de la comunicación para el desarrollo desde mediados del siglo pasado hasta la actualidad.

Beltrán señala la importancia de estas experiencias que se produjeron “aproximadamente dos décadas antes de que se comenzaran a plantear las bases teóricas para ello” (Beltrán, 1993).

El enfoque crítico de la radio comunitaria es universal por su capacidad de adaptarse a diferentes contextos locales. Desde hace setenta años, la UNESCO ha invertido muchos fondos y recursos en promover este tipo de experiencias de comunicación para el desarrollo en África donde se han utilizado tradicionalmente para apoyar procesos democráticos en diferentes países.

Para la UNESCO, lo que hace de las radios comunitarias unas herramientas tan poderosas es su potencial para llegar a gente con poco o ningún acceso a la información y su capacidad para ser una herramienta educativa en temas tan cruciales como la salud, la educación o el desarrollo sostenible (UNESCO, 2013).

Las radios comunitarias son un instrumento excelente desde la visión del modelo crítico: promueven la tradición oral, la cultura local, son económicas y accesibles y, utilizadas estratégicamente, se convierten en poderosas palancas del debate en las comunidades.

### **Desafíos del modelo crítico**

Uno de los documentos clave en la evolución de la comunicación para el desarrollo fue el informe de la UNESCO, *Muchas voces, un solo mundo*, (MacBride, 1980), popularmente conocido como el Informe MacBride.

Aunque el documento hace incidencia en la importancia de la participación de las comunidades en la toma de decisiones sobre los proyectos de desarrollo, MacBride insiste en que estos proyectos comiencen y terminen de la mano de las organizaciones y gobiernos que los promueven.

Esta percepción contrasta con el concepto de participación local del modelo crítico, un modelo que busca un enfoque de abajo arriba y que se opone diametralmente a la dependencia de grandes organizaciones y de gobiernos en los proyectos de desarrollo.

En los años ochenta, con la llegada del neoliberalismo económico global, la cantidad de proyectos de comunicación para el desarrollo comenzó a disminuir ya que los países en desarrollo se endeudaron y sus gobiernos comenzaron a adoptar los modelos dominantes de liberalización del mercado.

El periodo keynesiano de desarrollo que prevaleció desde 1945 hasta los años setenta fue reemplazado gradualmente por un régimen económico global de neoliberalismo que limitaba el poder de los gobiernos para diseñar políticas de desarrollo (Leys, 1996).

El cambio estructural del mercado internacional y del modelo económico liderado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) empujó a países como Tanzania a una economía de exportación con menor control nacional. La comunicación para el desarrollo se alejó de las prioridades de financiación de los gobiernos locales y el modelo crítico quedó apartado de las políticas de comunicación de las organizaciones internacionales.

Algunos autores afirman que el modelo crítico fue desacreditado y luego rechazado debido a una campaña dirigida por potencias occidentales y empresas transnacionales.

Así el modelo crítico comenzó su decadencia pese a que Beltrán (1976: 19) afirmara que proponer un modelo de comunicación para el desarrollo mediante modelos reduccionistas de diálogo desvía la atención de la necesidad de efectuar cambios estructurales en los países del Sur global. No obstante, la participación y el empoderamiento serían las palabras clave que guiarían el modelo de comunicación para el desarrollo que surgiría en los años ochenta.

## 6.6. El modelo de participación

A diferencia del modelo de difusión que entiende la comunicación, en gran medida, como un proceso orientado al cambio de comportamiento y del modelo crítico, cuyo fin último es subvertir el orden social, el modelo participativo se ocupa principalmente de la transformación de las condiciones sociales.

Desde la perspectiva del modelo participativo, las culturas tradicionales no son una barrera sino un canal para impulsar el desarrollo. La comunicación participativa es un instrumento para superar la falta de recursos y oportunidades en los sectores más vulnerables.

La comunicación participativa reclama espacios comunitarios de expresión e impulsa la expresión colectiva. La gran mayoría de proyectos de comunicación que surgen del modelo participativo, a diferencia de los anteriores modelos, crecieron sin depender de ningún marco de comunicación existente y, de hecho, la teoría surgió de la práctica.

Aunque el término comunicación participativa es el más utilizado en la literatura de la comunicación para el desarrollo, este enfoque se conoce por varios nombres como la comunicación popular, la comunicación horizontal, la comunicación dialógica, alternativa o endógena. Independientemente de su denominación, todos estos términos describen los mismos principios conceptuales de la comunicación participativa para el cambio social.

Desde la perspectiva participativa, no se trata de difundir información en las comunidades sino de impulsar la capacidad individual y comunitaria para generar comunicación de forma estratégica teniendo en cuenta el contexto, recursos, necesidades y circunstancias del colectivo para impulsar el cambio a nivel individual, interpersonal, comunitario, organizacional y político.

Como han argumentado Servaes y Arnst, “ya es hora de que los pobres y los analfabetos, que siempre han sido investigados, descritos e interpretados por los ricos y educados se involucren activamente, más allá de la investigación sobre sus dificultades, ya que conocen mejor su situación y tienen una perspectiva sobre los problemas y necesidades que ningún extraño puede compartir completamente” (Servaes y Arnst, 1994: 2).

Para Uphoff (1985), la participación se puede producir en todas las fases del ciclo de proyecto de comunicación. Inicialmente, en la toma de decisiones de planificación; motivando al colectivo en la fase de implantación; invitando a la comunidad en la fase de desarrollo e impulsando la retroacción y evaluación colectiva una vez que el proyecto ha terminado.

El proceso de activación, discusión, conceptualización y planificación de actividades de forma participativa y la toma de decisiones conjunta es vista por muchos autores como el método por definición para promover la participación en el desarrollo comunitario.

La comunicación participativa para el desarrollo ha adoptado históricamente diversas formas. Inicialmente, fue un modelo que agencias de Naciones Unidas, especialmente UNESCO y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), orientaron al desarrollo rural y, más tarde, de la mano del Instituto de Desarrollo de la Universidad Johns Hopkins y otras organizaciones, se enfocó a temas de salud, esencialmente reproductiva y relacionada con el Virus de la inmunodeficiencia humana (VIH) y el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA).

Sin embargo, esta disciplina admite multitud de modelos que, desde las teorías de empoderamiento de Freire en los años setenta del siglo pasado, comparten la visión del empoderamiento comunitario y el respeto al conocimiento local para generar una comunicación que se centra más en el proceso que en el producto comunicativo.

En otras palabras, el modelo de participación de la comunicación para el desarrollo es un proceso comunitario para compartir el poder y la toma de decisiones consensuada con el objetivo de aumentar el nivel de capital social (Putnam, 2000).

A finales de los años ochenta se realizó un estudio detallado de veinticuatro proyectos de comunicación participativa para el desarrollo en Latinoamérica liderado por O'Sullivan y Kaplun (1978). La investigación reveló desafíos importantes en la definición de la participación debido a las importantes diferencias en el grado de colaboración de los proyectos evaluados.

Para clasificar el grado de participación comunitaria, O'Sullivan y Kaplun toman prestado el enfoque de la comisión McBride en el seno del Nuevo Orden Mundial de la Información y Comunicación (NWICO, por sus siglas en inglés) de la época.

Este enfoque establece grados de participación a partir del nivel de implicación comunitario en la toma de decisiones sobre contenido y mensajes para difundir en los medios y en la participación en el proceso de creación de la estrategia de comunicación del proyecto.

En la comunicación participativa son las comunidades las que deben liderar el proceso. Ya no son los profesionales de la comunicación externos a las comunidades los que deben dictar soluciones predeterminadas y genéricas sino facilitadores locales que comprenden las dinámicas comunitarias y que asisten al colectivo durante el proceso estratégico de la comunicación.

Mediante el refuerzo de competencias y habilidades de comunicación en las comunidades, el modelo participativo ofrece una oportunidad para formas de participación consultivas y colaborativas (Krohling Peruzzo, 2016; Tufte y Mefalopulos, 2009).

El diálogo colectivo es la base sobre la que se construye la comunicación participativa. El diálogo ofrece la oportunidad a los participantes en el proceso

de comunicación para el desarrollo de compartir, informar, persuadir y, especialmente, escuchar.

La comunicación participativa bebe del modelo crítico en este sentido, pero utiliza los medios de comunicación para amplificarlo. Desde el enfoque freireano de la comunicación para el desarrollo no existe un gran interés en los medios de comunicación. La perspectiva crítica se orienta sobre todo en la comunicación interpersonal y la interacción grupal a pequeña escala. Sin embargo, y derivado del cambio en el enfoque de desarrollo global en los años ochenta, el modelo crítico no había sido adoptado por los grandes organismos de desarrollo que, sin embargo, vieron en el modelo participativo un gran potencial.

A diferencia del modelo crítico, el enfoque de participación no sigue la tradición marxista. La visión de que aquellos colectivos que no están interconectados en una lucha política no constituyen una clase, y por tanto, no pueden representarse a sí mismos es contraria al modelo de participación que defiende que los más vulnerables son expertos en sus propias necesidades y totalmente capaces de alcanzar soluciones por sí mismos mediante la reflexión y el debate. Es decir que estos "grupos subalternos, si tienen voz, pero no tienen un receptor" Spivak (1988). Para Spivak, las víctimas de la guerra de Bosnia continúan hablando, pero nadie las escucha.

Por otro lado, el modelo de participación se diferencia de los enfoques de difusión y crítico en los que existía un gran consenso acerca metodologías y objetivos. Inicialmente, la participación se centra más en el principio de decisión cooperativa y menos en la metodología de trabajo. (Tufté y Mefalopulos, 2009).

Los ochenta del siglo pasado fueron los años en los que la política neoliberal global impulsó la entrada de las empresas privadas en el campo del desarrollo animando a muchos países privatizar servicios públicos. Muchas organizaciones internacionales imitaron al Banco Mundial y al FMI alentando políticas de libre mercado para financiar los proyectos de desarrollo. Diversos investigadores explican la entrada del neoliberalismo en el campo del desarrollo internacional como una de las causas del surgimiento y popularización de proyectos de comunicación para el desarrollo basados en la participación local ya que no dependen de la financiación externa, una ventaja de este modelo en medio de la crisis global de los años ochenta.

Como respuesta a esto, el enfoque de la participación otorga un alto valor a la autosuficiencia nacional, la participación local y la reducción de dependencia de los países industrializados.

### **Necesidades y objetivos del modelo de participación**

El modelo de participación es la respuesta a la variedad y complejidad de los problemas sociales que aparecen en los años ochenta del siglo pasado que requerían un enfoque que fuera más allá del cambio de comportamiento individual. El modelo participativo creció de forma muy instrumental

introduciendo estrategias de comunicación para el desarrollo especialmente en el campo de la salud pública y reproductiva.

A mediados y finales de los años noventa se logró un amplio consenso entre los profesionales de la comunicación para el desarrollo en el hecho de que la promoción del cambio de hábitos individual era frecuentemente una limitación para la consecución de objetivos en los proyectos de desarrollo y el modelo participativo se convirtió en el dominante, al menos en la literatura científica, como el instrumento más adecuado para alcanzar el cambio colectivo.

La participación es un componente fundamental tanto del desarrollo como de la comunicación para el desarrollo. La articulación e incorporación de múltiples voces e intereses en el diseño estratégico, implantación y evaluación de los proyectos de desarrollo es la base conceptual de este modelo. El modelo de participación busca integrar a comunidades e individuos en todo el proceso de la comunicación, desde el análisis de necesidades hasta la evaluación de desempeño pasando por el diseño y la implantación de soluciones.

### **Características del modelo de participación**

El modelo de participación se basa en los procesos de comunicación que se producen desde las comunidades participantes en los proyectos de desarrollo. Se trata de un modelo donde la comunicación tiene un papel motivador y activador, y en el que el fin último es la mejora de la calidad de vida de aquellos que viven en la comunidad.

La característica principal de la comunicación participativa es que los medios de comunicación nacen y se dirigen por la comunidad.

El modelo participativo entiende a los medios de forma horizontal en el sentido de que no ascienden a un centro de comunicación controlado por tomadores de decisiones externos para descender nuevamente a los participantes en el proyecto de desarrollo, sino que van directamente de un grupo de participantes a otro. La comunicación participativa es de abajo arriba por definición. “El lenguaje de la comunicación es el lenguaje de las personas, libremente elegido por ellos para comunicarse entre ellos y no es introducido o impuesto por ningún liderazgo externo” (White, 1980: 4). Los profesionales de la comunicación para el desarrollo son guías que ofrecen experiencia técnica y ajustada a las necesidades que establecen las comunidades participantes.

Es por esto por lo que durante los años ochenta y noventa, como documenta Arnold (2010), muchos proyectos de comunicación participativa se realizaban sin utilizar los medios de comunicación y su enfoque principal residía en el refuerzo de las fases de análisis y la investigación y de diseño de estrategias del ciclo de la comunicación. El enfoque, durante los primeros años del modelo participativo reside en la reflexión sobre las necesidades y objetivos de desarrollo a nivel comunitario y en el diseño de un plan de acción colectivo. Habitualmente, este enfoque no contaba con medios de comunicación tradicionales o formales ya

que la comunicación interpersonal se veía como la herramienta adecuada para producir el cambio. Así, los grupos de participación, las asambleas y el boca a oreja, eran los medios sobre los que se sustentaba este modelo.

La comunicación participativa busca el diálogo, la reflexión, el análisis situacional colaborativo, la creación de consenso, la toma de decisiones conjunta y la planificación de acciones orientadas al cambio y el desarrollo. En esencia, el modelo participativo es el proceso de movilizar a las comunidades ayudándolas a obtener los conocimientos y competencias necesarias para abordar sus problemas. El modelo participativo también hace una especial incidencia en la monitorización y evaluación colaborativa del proceso de desarrollo y su impacto.

A nivel comunitario, la estructura y el proceso de comunicación participativa requieren procesos de diálogo para permitir que los participantes ejerzan un nivel de compromiso, propiedad y control del proceso de desarrollo (Tuftte y Mefalopulos, 2009; Willis, 2005). Esto permite a las comunidades "tener la máxima influencia, control y propiedad sobre las decisiones, fuerzas y agencias, que dan forma a sus vidas y entornos" (Gobierno del Reino Unido, 2008).

Una característica importante de la comunicación participativa es el diálogo deliberativo de forma racional y democrática e idealmente comprende consideraciones de influencia y persuasión a otros grupos de interés (Cohen, 1997; Rawls, 1997). Se trata de dar voz a todos los participantes en la comunidad independientemente de la estructura social de esta.

El diálogo se convierte en una herramienta para la identificación colectiva del problema, la toma de decisiones y la aplicación en la comunidad basada en soluciones a los problemas de desarrollo (Gumucio-Dagron, 2004).

Desde los primeros modelos de comunicación participativa referenciados por Anyaegbunam, Mefalopulos y Moetsabi (1998), como la evaluación de la comunicación rural participativa (PRCA, por sus siglas en inglés) desarrollada por la FAO en el que las comunidades establecen sus propias necesidades previamente a la intervención de comunicación, se han implantado multitud de metodologías de comunicación participativa que proponen procesos de establecimiento de relaciones con las comunidades locales desde su propio contexto y cultura, el entendimiento de las bases de trabajo que emplean y la identificación e involucración de los participantes en el proceso comunicativo.

Estas metodologías varían desde la simple consulta de necesidades y de retroalimentación a las comunidades hasta la delegación en estas de los procesos de análisis, diseño, desarrollo y evaluación de estrategias de comunicación (Bessette, 2004).

Por tanto, la comunicación participativa se puede producir desde modelos dialógicos —herederos de la teoría pedagógica de Freire— o desde los modelos de acceso y autogestión articulados en los debates de la UNESCO de finales de los años setenta del siglo pasado (Servaes, 1999).

En el extremo contrario, encontramos el modelo monológico del que se vale el *marketing* social, la comunicación para el cambio de comportamiento o la difusión de innovaciones basadas en el modelo de difusión y las estrategias de información-persuasión enunciadas por Lerner, Schramm y Rogers. La Tabla 4 muestra las diferencias entre los modelos monológicos y dialógicos (Adaptado de Mefalopulos, 2008: 59).

**Tabla 4.** Diferencias entre los modelos monológicos y dialógicos.

Modelo monológico	Modelo dialógico
Diseminación de la información o persuasión a la audiencia para impulsar el cambio de actitudes o comportamientos.	Impulsar el diálogo para compartir conocimiento y percepciones para llegar a un consenso que guíe el cambio de actitudes o comportamientos.
Modelo lineal, unidireccional, a menudo de arriba abajo.	Modelo bilineal, horizontal y circular, generalmente de abajo arriba.
Modelo orientado a resultados.	Modelo orientado a procesos.
Aplica métodos y medios de comunicación en el contexto del desarrollo.	Aplica el diálogo para evaluar y asegurar el compromiso de los grupos de interés.
Los profesionales de la comunicación deciden, diseñan y usan métodos y canales para persuadir hacia el cambio.	Los profesionales de la comunicación facilitan el diálogo, analizan la situación y asesoran sobre estrategias adecuadas para producir el cambio.
Se utiliza cuando el proyecto de desarrollo se encuentra en fase de implantación.	Idealmente, se utiliza antes de la fase de definición de objetivos del proyecto de desarrollo.

### **Técnicas más comunes del modelo de participación**

El modelo participativo emplea medios audiovisuales para estimular el proceso de discusión colectivo y registrar el resultado, pero también utiliza medios impresos para ayudar a los participantes a visualizar y seguir los puntos de la discusión a medida que se avanza en la estrategia comunicativa. También usa el teatro, la danza o canciones que capturen el objetivo de desarrollo. El modelo de participación ve a los medios de comunicación como un elemento intrínseco al proceso, especialmente cuando se basan en canales tradicionales locales.

### **Análisis, Acción y Evaluación Participativa**

Las técnicas de análisis, acción y evaluación colectiva son ampliamente utilizadas en el modelo participativo de comunicación para el desarrollo. Estas técnicas se basan en enfoques que se orientan al análisis, planificación, diseño y evaluación de estrategias de comunicación colaborativas.

La Evaluación participativa de la comunicación rural (PRCA), desarrollada por la FAO, es una estrategia de investigación de acción participativa que pone a la comunidad en el centro, en la que los participantes en el proyecto de desarrollo establecen sus necesidades antes de desarrollar una intervención de comunicación (Anyaeibunam, Mefalopulos y Moetsabi, 1998).

Tufte y Mefalopulos (2009) documentan que en los años sesenta y setenta del siglo pasado, el sociólogo colombiano Orlando Fals Borda desarrolló la Investigación de Acción Participativa (PAR por sus siglas en inglés) como una metodología que incluye a los distintos grupos de interés en la identificación y análisis de necesidades, desafíos y objetivos en los proyectos de desarrollo.

Más tarde, en los años ochenta, Robert Chambers, investigador del Instituto de Estudios de Desarrollo de Sussex (IDS, por sus siglas en inglés) orientó este método a la facilitación comunitaria en la que los profesionales de la comunicación para el desarrollo impulsan que los participantes pongan en común sus conocimientos y competencias y conduzcan su propio análisis, planificación y evaluación de acciones.

El análisis, acción y la evaluación participativa fomenta el diálogo libre y abierto, pero también se orienta la acción cooperativa. La inclusión y participación de todos los grupos de interés en el proceso de comunicación empodera a los participantes y no solo ayuda a la reflexión sobre los desafíos de los proyectos de desarrollo, sino que también es un detonante para la acción integrada y estratégica frente a las necesidades detectadas. Esta técnica ilustra el carácter dialógico del modelo participativo de la comunicación para el desarrollo.

## **IMCFSC**

El Modelo Integrado de Comunicación para el Cambio Social (IMCFSC, por sus siglas en inglés) es un proceso iterativo donde el diálogo comunitario y la acción colectiva trabajan juntos para producir un cambio social en las comunidades con el objetivo de mejorar la vida de cada uno de los participantes.

Esta técnica utiliza un proceso dinámico y cíclico que se inicia con un estímulo que puede ser externo o interno a la comunidad. Este estímulo da pie a un diálogo colectivo que busca la acción comunitaria y a la resolución de necesidades comunes.

Pese a que, tradicionalmente, este estímulo de cambio no ha sido tratado exhaustivamente en la literatura científica sobre la comunicación para el desarrollo, gran parte de las investigaciones existentes describen que las comunidades inician espontáneamente el diálogo y la acción, o que un agente de cambio externo, como un profesional de la comunicación para el desarrollo, visita a la comunidad para movilizarla.

En la comunicación para el desarrollo contemporánea es necesario dilucidar quién o qué actúa como agente estimulador y de qué forma lo hace. Los

profesionales de la comunicación para el desarrollo que trabajan y facilitan la comunicación participativa en las comunidades están en una posición privilegiada para ofrecer datos sobre este aspecto.

### **Comunicación interpersonal**

Ayish (1999) defiende a la comunicación oral como la comunicación tradicional por excelencia y describe que su aplicación moderna o mediada —mediante la radio, por ejemplo— es la que mejor promueve el diálogo en los procesos participativos.

Lerner también abordó la comunicación interpersonal, describiendo que algunos procesos de comunicación humanos eran universales mientras que otros eran específicos.

Para Servaes y Malikhao hay suficiente evidencia científica de que se aprende más mediante el contacto interpersonal con otros que a través de los medios de comunicación de masas.

Los medios de comunicación de masas contemporáneos, las formas alternativas de medios tradicionales y los canales interpersonales de comunicación no son mutuamente excluyentes.

Desde el prisma del modelo participativo, y en oposición al modelo de difusión, todos los medios y canales de comunicación pueden ser integrados de forma estratégica si se tienen en cuenta las necesidades, recursos y desafíos contextuales y culturales.

La comunicación interpersonal desafía a los medios de comunicación masiva modernos que han sido implantados desde el exterior de los contextos locales demostrando, en muchas ocasiones, limitaciones profundas para promover el cambio. (Servaes y Malikhao, 2007).

Desde la perspectiva de la comunicación para el desarrollo contemporánea, es necesario, y está en manos de los profesionales de la comunicación para el desarrollo, utilizar estos medios como catalizadores que desencadenen el diálogo.

Se hace fundamental, por tanto, conocer cómo planifican su estrategia para saber si son los medios de comunicación de masas, los canales de comunicación interpersonales o una combinación de ambos los que pueden tener mayor impacto en los procesos de desarrollo.

### **Desafíos del modelo de participación**

Hay dudas sobre si el concepto de comunicación participativa en el desarrollo merece el título de modelo, mucho menos el de modelo dominante.

Por otro lado, la comunicación participativa es un concepto muy amplio que recoge distintos niveles de participación. Es necesario resolver qué grado de

participación real tienen los participantes de las comunidades en los procesos de comunicación para el desarrollo contemporáneos.

Un aspecto importante para tener en cuenta es que la experiencia ha demostrado que las comunidades rara vez inician un diálogo sobre un problema de manera espontánea y que solo algunas actúan por su cuenta sin ser visitadas por agentes externos de cambio.

Es relevante por tanto conocer hasta qué punto estos procesos participativos son genuinos o son conducidos por objetivos y necesidades de terceras partes ajenas a las comunidades participantes.

## 6.7. Modelos mixtos: la comunicación para el desarrollo en el siglo XXI

Aunque desde los años noventa el modelo dominante ha sido el participativo, este trabajo parte de la hipótesis de que, en la práctica comunitaria contemporánea, no existe un modelo dominante, sino que los profesionales de la comunicación para el desarrollo aplican un modelo mixto que combina, en mayor o menor medida, componentes de los modelos de difusión, crítico y de participación.

Ya desde 1980 la UNESCO había comprendido y enunciado los tres modelos de comunicación para el desarrollo como parte del informe MacBride entendiendo que el diseño de estrategias de comunicación para el desarrollo debería combinar los tres modelos constatando que, en la práctica, no es necesario seguir todos los objetivos de un único modelo.

### Necesidades y objetivos de la comunicación para el desarrollo del siglo XXI

En la comunicación para el desarrollo contemporánea es frecuente que se fomenten modelos mixtos donde el poder de decisión no reside enteramente ni en los profesionales de la comunicación para el desarrollo ni en las comunidades y grupos de interés que participan en el proyecto.

Los tres modelos se pueden combinar en la práctica y es frecuente ver proyectos de comunicación para el desarrollo hoy en día que utilizan un modelo eminentemente difusionista, implantando por ejemplo campañas de *marketing* social en televisión y radio para crear un estado general de sensibilización y que, al mismo tiempo utilizan procesos participativos para fomentar el diálogo sobre estos temas en un contexto local. Modelos que *a priori* son antagonistas se retroalimentan para conseguir un impacto a nivel general y comunitario, incidiendo en el cambio de comportamiento tanto individual como colectivo.

De forma masiva, los investigadores entienden la comunicación para el desarrollo del siglo XXI desde el modelo participativo con sus dinámicas y métodos específicos, aunque en este modelo las prácticas y herramientas utilizadas varían mucho en función del contexto geográfico, del tipo de programa que se va a implantar y del organismo que lo promueva.

Así, encontramos prácticas donde las comunidades se limitan a ofrecer su opinión por medio de técnicas extractivas como entrevistas o reuniones comunitarias; a diseminar la información, especialmente en programas de ayuda humanitaria o a ofrecer retroalimentación sobre el desempeño del programa a aquellas entidades que lo implantan.

El modelo de difusión, de persuasión, también tiene una presencia relevante en el campo de la comunicación para el desarrollo actual. En un entorno tan dinámico y complejo como el contemporáneo, el propio concepto de comunidad ha cambiado y es frecuente que los grupos más vulnerables se encuentren deslocalizados o inmersos en una cultura ajena —como en el caso de los inmigrantes— aunque mantengan una cultura y una identidad propia. En una

sociedad en constante cambio que se relaciona en diferentes escenarios, el consenso creciente en el campo de la comunicación para el desarrollo es recomendar un modelo mixto que combine intervenciones de arriba abajo y de abajo arriba.

Gran parte del pensamiento actual defiende que las estrategias de comunicación más eficaces combinan medios masivos y canales interpersonales, información generalista que sensibiliza para reflexionar sobre necesidades específicas, procesos de facilitación que apoyan la adquisición de competencias mediáticas e intervenciones externas para generar contenidos mediáticos. Es decir, un modelo mixto que utiliza todos los recursos existentes en función del contexto y de las necesidades comunitarias.

Los factores no conductuales como el desempleo, la pobreza o la falta de educación se incluyen como parte de la visión general que abarcan los modelos mixtos. La investigación de audiencias, como parte fundamental del proceso de análisis e investigación del ciclo comunicativo es una herramienta fundamental para comprender el contexto, la identidad cultural y las relaciones entre los grupos de interés de una comunidad para poder diseñar estrategias que tengan impacto en el cambio social.

La necesidad de que los participantes de los proyectos de comunicación para el desarrollo adquieran nuevas competencias y conocimientos sigue siendo crucial pero la facilitación orientada a estos participantes debe basarse en sus intereses y necesidades e, idealmente, debe ser impulsada y sostenida por estos.

Coherentemente, la práctica comunitaria contemporánea ha revelado la necesidad de mejorar la comunicación interpersonal entre los profesionales de la comunicación para el desarrollo, sus colegas de otras áreas —políticas, económicas, de intervención social— y las comunidades participantes en los proyectos.

En términos generales, en las estrategias de comunicación contemporáneas orientadas al cambio y al desarrollo, los objetivos de comunicación son, en primer lugar, sensibilizar y estimular el debate para la toma de decisiones y acciones de forma colaborativa y, en segundo lugar, ayudar a los participantes a adquirir las nuevas competencias y conocimientos que necesitan para llevar a cabo una estrategia común. Un tercer objetivo es utilizar la comunicación para el desarrollo para impulsar el trabajo colaborativo y coordinado con otros grupos de interés como agencias gubernamentales, empresas, ONG u organizaciones de desarrollo.

El mundo del siglo XXI es cada vez más global. Al igual que una pandemia se puede extender alrededor del planeta y alcanzar a cualquier sociedad en menos de un mes, como la reciente crisis de la COVID-19, el conocimiento y el cambio también se pueden expandir rápidamente. Colectivos cívicos ciudadanos globales que beben directamente del modelo crítico como los movimientos

feministas y ambientalistas consiguen desarrollar estrategias de comunicación globales que se transmiten de forma deslocalizada y descentralizada muy rápidamente.

Estos modelos mixtos, ricos en prácticas y ajustados a las necesidades globales y locales al mismo tiempo, que reinterpretan el uso de los medios de masas y siguen apostando por formas de comunicación tradicionales están poniendo en evidencia a las entidades internacionales que tradicionalmente impulsan y lideran los proyectos de comunicación para el desarrollo. Estas entidades siguen implantando estrategias muy rígidas mientras recortan los fondos disponibles y los plazos para obtener impacto en los proyectos. El sector del desarrollo se haya dividido entre los proveedores de servicios y los creadores de conocimiento.

En las organizaciones de desarrollo internacionales hay un debate abierto que reconoce esta crisis y busca conceptos innovadores en diferentes países en un nuevo escenario social cada vez más global y complejo. Servaes y Malikhao (2007) cuestionan que los países desarrollados sean, en efecto, desarrollados, y si su idea de progreso es sostenible o deseable en un mundo donde las desigualdades sociales no entienden de fronteras.

Si bien es cierto que nos enfrentamos a un continuo escenario de crisis también lo es que vivimos en un momento histórico en el que las nuevas tecnologías, las nuevas formas de entender la economía y la crisis de los medios y las instituciones dibujan un escenario con un potencial extraordinario para la comunicación para el desarrollo.

### **Características de la comunicación para el desarrollo del siglo XXI**

En las dos primeras décadas del siglo XXI se ha producido un intenso debate alrededor de muchos aspectos de la comunicación para el desarrollo y la necesidad de crear valor agregado en los proyectos. El uso eficiente de recursos, cada vez más limitados, el concepto de empoderamiento, de inclusión y de equidad, el equilibrio de poder entre personas vulnerables y titulares del poder, el papel de las TIC, de la innovación social y del medio ambiente en el desarrollo, así como la medición del cambio social o la alfabetización mediática son algunos de los aspectos que están siendo discutidos con el objetivo de conseguir un cambio sistémico y sostenible.

En este escenario, los profesionales de la comunicación del desarrollo reconocen la necesidad de fomentar nuevas formas de hacer comunicación para el desarrollo que produzcan resultados reales y tangibles.

Es, por tanto, necesario explorar nuevas fórmulas. Una de las tendencias contemporáneas más prometedoras de la comunicación para el desarrollo se centra en la capacidad, no de crear proyectos, sino de descubrir iniciativas ya existentes. En los modelos mixtos de la comunicación para el desarrollo, la pregunta no es necesariamente cómo generar ideas, sino cómo y dónde encontrarlas (McAnany, 2012).

La necesidad de buscar agentes de la sociedad civil, ONG de base, comunidades, colectivos ciudadanos o empresas sociales que necesitan financiación y capacitación, no para crear nuevas ideas, sino para impulsar o escalar las que ya están poniendo en práctica con éxito es una de estas fórmulas. Los movimientos cívicos, las empresas y los emprendedores sociales son una oportunidad para mejorar el impacto de la comunicación para el desarrollo.

Otra fórmula que se ha estado explorando durante los últimos veinte años es la comunicación para el desarrollo que se apoya en las TIC. Son numerosos los profesionales de la comunicación que están integrando modelos participativos a través de las TIC para impulsar el diálogo —como grupos comunitarios en redes sociales o canales de vídeos educativos— y la búsqueda colaborativa de necesidades, soluciones y resultados en nuevos proyectos de desarrollo.

Por lo tanto, la innovación y la creatividad se convierten en elementos clave. Repensando los modelos del pasado, las ONG, agencias internacionales o gobiernos pueden ser socios de aquellos colectivos o ciudadanos que generan nuevas ideas. El conocimiento surge de abajo arriba y, mediante la financiación y apoyo en competencias y habilidades a las comunidades se puede fomentar la participación para que estas ideas alcancen a otros grupos. Los modelos mixtos son una gran oportunidad para buscar el cambio sistémico, sostenible y democrático revirtiendo las estructuras tradicionales de poder.

Sin embargo, quedan muchas cuestiones por resolver como el coste que suponen estas iniciativas y cómo financiarlas, la sostenibilidad de estos modelos que pasa necesariamente por la necesidad de un plan de negocio para sostener proyectos de desarrollo más allá de una etapa piloto o cómo difundir las buenas ideas locales a otros para que pueden beneficiarse de ellas.

Puede que las TIC, las empresas sociales o las ONG de base, como afirman muchos investigadores sean parte de la respuesta a estos desafíos. En todo caso, lo que parece claro es que la comunicación para el desarrollo en la próxima década deberá reinventarse y revisar la estructura organizacional tradicional. Los profesionales de la comunicación son actores clave en este proceso transformativo.

### **Tácticas más comunes en la comunicación para el desarrollo del siglo XXI**

El surgimiento de Internet, de los dispositivos móviles y de los medios sociales ha desdibujado los límites entre los tres modelos de la comunicación para el desarrollo.

La novena Mesa Redonda de las Naciones Unidas sobre Comunicación para el Desarrollo celebrada en 2004 reunió en trece distintos enfoques —desde la difusión de innovaciones pasando por el *marketing* social, el eduentretenimiento, la educomunicación o la movilización social hasta la participación comunitaria— de la comunicación para el desarrollo contemporánea. Entre estos enfoques, las TIC para el desarrollo (*Information and Communications Technologies for*

*Development*, ICT4D por sus siglas en inglés) son probablemente uno de los enfoques que más entusiasmo han despertado entre la comunidad de investigadores y profesionales de la comunicación para el desarrollo en los últimos veinte años. Por otro lado, las empresas sociales que orientan su negocio a mejorar la vida de las comunidades y se fundamentan en la responsabilidad social ofrecen interesantes oportunidades para la comunicación para el desarrollo.

### **Tecnologías de la Información para el Desarrollo (ICT4D)**

Las nuevas tecnologías son tecnologías globales. Fandy ya sugería hace veinte años que las TIC “prácticamente disuelven las barreras tradicionales que una vez separaron a los estados y las naciones” (Fandy, 1999: 147).

La Primavera Árabe o el Movimiento 15-M en España, se sirvieron de las nuevas tecnologías para generar una forma de movilización social que saltó de lo digital a lo físico y se extendió mediante una estrategia de comunicación descentralizada y participativa.

Teitelbaum, al igual que muchos otros expertos, asume que "Internet, por su propia naturaleza, es un medio descentralizado y descentralizador" (Teitelbaum, 2002: 225). El movimiento *#OccupyWallStreet* es un claro ejemplo de cómo las redes sociales son un canal que permite, desde la descentralización, la participación y la sostenibilidad de un proyecto de cambio social surgido desde la comunidad.

El movimiento *#OccupyWallStreet* (OWS) fue un movimiento que se inició en 2011 en Nueva York en contra de la desigualdad económica. Desde este centro, el movimiento creció a lo largo de los EE. UU. y tuvo una enorme influencia alrededor del mundo. Los blogs, redes sociales y, en última instancia los medios de masas digitales fueron el canal adecuado no solo para tomar decisiones y difundir información sino para financiar las acciones de grupos descentralizados a través de donaciones ciudadanas.

Estos mismos canales consiguieron movilizar al movimiento ciudadano *#ThisFlag* que durante 2016 y 2017 surgió en Zimbabue para protestar contra la represión gubernamental, la escasez de servicios públicos, el alto desempleo y la corrupción, forzando a que el presidente del país, Robert Mugabe, presentara su dimisión.

Ghareeb (2000) escribía hace veinte años que a pesar de las limitaciones derivadas del coste, idioma y acceso, los nuevos medios pueden tener el potencial de alentar la unidad cultural y ofrecer un espacio para la expresión política. Hoy, estos medios se han abaratado y son accesibles para una gran mayoría de la sociedad convirtiéndose en canales recurrentes de las experiencias de comunicación para el desarrollo contemporáneas alrededor del mundo. Aunque la televisión, la radio y otros medios de masas siguen siendo

importantes para difundir mensajes, Internet, los dispositivos móviles y las redes sociales son las responsables de la difusión de las nuevas ideas.

El uso de las TIC en la comunicación para el desarrollo no debería orientarse a la tecnología *per se*, sino que debe centrarse en facilitar el uso efectivo y orientado al impacto. Como ejemplo de malas prácticas de las TIC en la comunicación para el desarrollo, basta nombrar los cientos de aplicaciones móviles orientadas a refugiados que existen en la actualidad. Numerosos investigadores y profesionales de la comunicación para el desarrollo han puesto el acento en la falta de coordinación entre los tecnólogos y en el desconocimiento del contexto y de las necesidades de estos usuarios que han hecho que, en menos de cinco años, se hayan duplicado esfuerzos y utilizado fondos que podrían haber sido invertidos de forma más eficiente.

A pesar de que hay una crítica abundante y continua que señala las deficiencias del enfoque tecnológico en la comunicación para el desarrollo, la práctica de utilizar las TIC en el desarrollo está muy extendida. Muchos críticos señalan que el enfoque persuasivo en el uso de las TIC es muy habitual en muchas actividades de información y educación. Las TIC refuerzan la figura de los profesionales de la comunicación para el desarrollo que pueden facilitar nuevas competencias a las comunidades locales y que frecuentemente requieren expertos externos para introducir habilidades mediáticas y tecnológicas. La transferencia de conocimiento es clave en el uso de las TIC.

Las nuevas tecnologías como Internet, los teléfonos móviles o las redes sociales pueden proporcionar una ayuda poderosa para el desarrollo y el cambio social cuando se alinean con las necesidades particulares de las comunidades. Sin embargo, estos medios no se adoptarán a menos que los profesionales de la comunicación para el desarrollo tengan las competencias necesarias para transmitir estos conocimientos a los participantes en los proyectos de desarrollo.

A nivel social hemos adoptado las nuevas tecnologías a medida que hemos visto las ventajas de su uso para mejorar nuestras vidas. Deben ser las personas, las comunidades, las que satisfagan mejor sus necesidades, pero esto no sucederá a menos que los profesionales de la comunicación para el desarrollo sean el puente entre la tecnología y el cambio social. Las personas deben estar en el centro y las TIC deben cubrir sus necesidades. El desafío para los profesionales de la comunicación para el desarrollo no es mostrar la tecnología, sino demostrar cómo esta puede ser una herramienta que ayude a la movilización y participación de las comunidades.

### **Emprendimiento Social (ES)**

El ES pone de relevancia la necesidad de gestionar la financiación y sostenibilidad en los procesos de comunicación para el desarrollo dado que, en muchas ocasiones, los proyectos de ES son autosuficientes. La colaboración con

empresas de ES tiene una marcada orientación a la obtención de resultados que pone énfasis en la monitorización y la evaluación.

Como agente de cambio, el ES es una forma innovadora de hacer frente a problemas sociales en contextos con grandes carencias de recursos.

Aunque existen numerosas investigaciones que se enfocan en los aspectos empresariales del ES, la orientación hacia el cambio social de estas empresas ha sido mucho menos tratada en la literatura científica. De la mano del ES, la comunicación para el desarrollo puede desarrollar nuevas concepciones, métodos alternativos e indicadores diferentes.

Ganty y Mair (2009) documentan el caso de Gram Vikas, una ONG que trabaja en las zonas rurales de Orissa, en la India, y que, desde 1971, utilizando un enfoque que rompe los estereotipos contra los grupos más vulnerables, especialmente mujeres, construye sanitarios en cada hogar de forma participativa, incluyendo a todos los miembros de la comunidad independientemente de su género o su casta social.

Este enfoque presenta un desafío social enorme ya que las castas “superiores” se resisten a aceptar la idea de que “los intocables” participen en el proceso y mucho menos, las mujeres.

A través de un proceso de negociación participativa, un compromiso de pago por todos los miembros de la comunidad, la implantación y mantenimiento de las instalaciones facilitado por un proceso de comunicación participativa, la estructura política y social de cada pueblo se revierte para dar forma al proyecto.

Desde la perspectiva de la comunicación para el desarrollo, el apoyo a los proyectos de ES debe centrarse en asegurar la sostenibilidad de los proyectos creando alianzas con el sector corporativo o público. Sin embargo, hoy por hoy, no abundan estas iniciativas y la sostenibilidad de los proyectos es todavía un gran escollo para los proyectos de comunicación para el desarrollo.

Otro aspecto que se debe resolver en el ES es de índole conceptual. “Si es a través de la imaginación que el capitalismo disciplina y controla a los ciudadanos contemporáneos de hoy, especialmente a través de los medios de comunicación, la imaginación es también la aptitud a través de la cual surgen nuevos patrones colectivos de disensión, desafección y cuestionamiento de los patrones impuestos a la vida cotidiana. A través del cual vemos la aparición de nuevas formas sociales, no depredadoras como las del capital, sino formas constructivas de nuevas coexistencias humanas” (Martín Barbero, 2002). El componente social debe prevalecer en este tipo de iniciativas.

### **Desafíos de la comunicación para el desarrollo en el siglo XXI**

Los desafíos actuales de la comunicación por el desarrollo son muchos, pero claros. Por citar solo algunos, los proyectos comunitarios y los de las ONG de base deben tener impacto y ser capaces de mostrarlo a sus financiadores; la

colaboración Sur-Sur entre proyectos de desarrollo debe permitir escalar proyectos de forma global y servir como base de conocimiento y de mejores prácticas. Por último, la tecnología debe ponerse al servicio de las personas y los objetivos de desarrollo y no a la inversa para conseguir el cambio sistémico.

Los movimientos cívicos sociales y la academia pueden contribuir a estas discusiones para que los sectores más vulnerables puedan utilizar medios convencionales y alternativos para lograr sus objetivos.

Sin embargo, las universidades no están creando conocimiento sobre comunicación para el desarrollo de manera generalizada. Los estudios de comunicación para el desarrollo de las universidades e institutos de investigación en EE. UU. se ha reducido en los últimos cuarenta años (Ogan et al. 2009) y, aunque este no parece ser el caso en Europa (Hemer y Tufte 2005), en el Sur global son pocos los centros de enseñanza superiores que incluyen programas de comunicación para el desarrollo, cediendo el espacio de la educación a otras organizaciones. Además, es relevante señalar que otros centros de estudios muestran una significativa reducción tanto de cursos de posgrado como de publicaciones orientadas a la comunicación para el desarrollo en todo el mundo (Fair 1989; Ogan et al. 2009).

Para mejorar el impacto de la comunicación para el desarrollo contemporánea y realizar modificaciones sustanciales en las dinámicas del sector se requiere un trabajo consistente que nazca de los desafíos que se generan en la práctica.

### ***¿Cómo usar la comunicación para el desarrollo al servicio de las personas?***

La especialización en el sector del desarrollo ha creado un amplio abanico de organizaciones e instituciones que trabajan de forma especializada en campos tan diferentes como WASH, generación de recursos, agricultura, género, derechos humanos, educación o nutrición.

Muchas de estas entidades tienen dificultades al utilizar procesos participativos porque, con frecuencia, las comunidades, a través de procesos de participativos, identifican necesidades fuera del área de experiencia de estas entidades.

Esto hace que, habitualmente, pese a que los procesos de comunicación participativa existen y los participantes identifiquen el tipo de intervenciones que son necesarias, su estrategia no se lleve a cabo por los actores que promueven los proyectos de desarrollo ya que estos no tienen las competencias, el interés o los recursos para llevarlos a cabo.

En estos casos, una buena comunicación, diálogo y comprensión, no son la solución para los problemas de desarrollo. Los modelos simplistas de diálogo tergiversan la complejidad y el carácter social de la comunicación y el desarrollo y ponen en evidencia que las grandes organizaciones de ayuda tienen dificultades para promover un cambio genuino.

Sin comunidades empoderadas, con capacidad de decisión real en los proyectos de desarrollo, la comunicación para el desarrollo es un instrumento que no contribuye al cambio social.

### ***¿Cómo generar comunicación para el desarrollo realmente participativa?***

Algunos investigadores piensan que las estrategias de comunicación para el desarrollo son demasiado idealistas para ponerlas en práctica y que tienen poca relevancia en la realidad de las sociedades contemporáneas.

Por otro lado, cabe preguntarse si las entidades de desarrollo están promoviendo la participación de las personas en su propio cambio social o si eso es una contradicción en términos de práctica institucional (Quarry y Ramirez 2009; McAnany 2010).

Existe un debate global abierto sobre qué constituye la verdadera participación. Este debate ha entorpecido el trabajo de los profesionales de la comunicación para el desarrollo que trabajan con las comunidades. Los desacuerdos sobre la verdadera naturaleza de la participación se centran en la disputa entre aquellos que piensan que las comunidades deben estar al cargo del proyecto y aquellos que creen que son válidas otras formas de participación donde el poder no resida enteramente en los participantes de los programas de desarrollo.

Otros debates surgen alrededor del amplio abanico de situaciones culturales y ambientales a las que los profesionales de la comunicación participativa deben hacer frente y adaptarse.

### ***¿Cómo generar comunicación para el desarrollo igualitaria?***

El ajuste de relaciones de poder entre los participantes en las comunidades puede desencadenar conflictos entre aquellos que tradicionalmente lo ostentan y aquellos que no. Es frecuente que las comunidades se dividan en facciones con una visión distinta entre los métodos y los objetivos planificados por otros miembros.

Es por esto por lo que, en los proyectos de comunicación para el desarrollo que fomentan la participación comunitaria, los factores sociales deben ser tenidos en cuenta para asegurar la igualdad de oportunidades en la toma de decisiones. Sin una distribución y equilibrio adecuado del poder a nivel comunitario, los participantes solo pueden "participar en la participación misma" (Arnstein, 1969).

Es por esto por lo que los profesionales de la comunicación para el desarrollo necesitan estar entrenados tanto en la gestión de personas y en la resolución de conflictos como en la negociación y en la mediación comunitaria.

### ***¿Cómo generar comunicación para el desarrollo escalable?***

El éxito en los procesos de comunicación para el desarrollo es difícil de replicar o de escalar debido a diversos factores. Por un lado, debido a la naturaleza orientada a las personas de estas prácticas: el factor humano es a menudo una

variable muy importante del éxito de los proyectos. Así, líderes comunitarios, profesionales de la comunicación para el desarrollo o personas carismáticas en las comunidades suelen tener habilidades difíciles de replicar en otros contextos.

Por otro lado, ciertas tendencias en las comunidades, como la mayor predisposición al compromiso comunitario o una inclinación asentada hacia el cooperativismo son competencias que pueden darse o no en distintos contextos.

Idealmente, en los procesos de comunicación para el desarrollo, las comunidades deben ser quienes tomen las riendas de la escalabilidad de los proyectos. Las iniciativas de desarrollo Sur-Sur, orientadas a la cooperación entre países en desarrollo promueven la colaboración, el intercambio de conocimiento y la adopción de buenas prácticas. Sin embargo, este tipo de iniciativas son fomentadas por agencias u ONG internacionales dado que las comunidades no tienen los recursos necesarios para hacerlo por sí mismas.

En los últimos años, muchos investigadores se han fijado en las empresas sociales como una fuente de la escalabilidad de los proyectos de comunicación para el desarrollo. Pese a que este es un campo todavía por explorar, interesantes iniciativas como Ashoka, que busca emprendedores sociales en todo el mundo, les financia y presta recursos para escalar sus proyectos, pueden ser un modelo que fomente la escalabilidad de proyectos locales.

### ***¿Cómo generar comunicación para el desarrollo sostenible?***

“Cualquier académico de comunicación de desarrollo que se respete hoy en día será muy cuidadoso defendiendo la participación de las personas en el desarrollo, pero pocos entienden sus implicaciones porque pocos, muy pocos, han estado directamente involucrados en proyectos” (Ascroft, 1994).

No son pocos los investigadores que cuestionan la capacidad de la comunicación para el desarrollo para lograr un impacto en el desarrollo y que sugieren que las agencias internacionales, ONG e instituciones gubernamentales “brindan apoyo a la poderosa industria del desarrollo en su intento de manipular y lograr el cumplimiento de la gente” (Sonderling, 1997).

La realidad contemporánea es que la inmensa mayoría de los procesos de comunicación para el desarrollo son promovidos y financiados por actores externos a las comunidades y la sostenibilidad de estos proyectos depende únicamente de estos actores. “El marketing para la industria del desarrollo también es lucrativo porque el desarrollo es un gran negocio que posiblemente eclipsa a muchas organizaciones multinacionales o incluso a la mafia” (Hobart 1995).

Las intervenciones concluyen cuando finalizan los procesos de comunicación para el desarrollo. Un gran desafío al que se enfrentan las comunidades es que tales intervenciones crean una dependencia. La alternativa es enfocarse en recursos autosuficientes responsables de la sostenibilidad de los programas.

Los procesos participativos son procesos que demandan tiempo. Esto plantea grandes desafíos cuando se deben cumplir fechas límite o presupuestos anuales. Los proyectos bianuales o trianuales que suelen ser mayoritarios en el sector del desarrollo suelen ser demasiado cortos para promover procesos de comunicación para el desarrollo que tengan impacto en las comunidades.

El compromiso a largo plazo, por otro lado, no solo se requiere de las entidades que proporcionan los fondos y recursos para estos procesos sino también de las comunidades y otros grupos de interés. Es necesario diseñar procesos de comunicación participativa que incluyan metas y beneficios en el corto plazo y que, al mismo tiempo, motiven a adquirir compromisos para el largo plazo.

Poner en práctica estos principios en la práctica sigue siendo extremadamente difícil. La comunicación para el desarrollo y el cambio social necesita trabajar en el largo plazo y es difícil conseguir apoyo financiero y de recursos para proyectos que pueden durar décadas.

Es por esto por lo que los fondos suelen destinarse a intervenciones orientadas al *marketing* social con una visión cortoplacista. La comunicación para el desarrollo no solo demanda incorporar técnicas colaborativas, sino también un cambio importante en el enfoque de los proyectos.

### ***¿Cómo generar comunicación para el desarrollo flexible?***

Las entidades impulsoras de proyectos de desarrollo deben ser flexibles en la forma de gestionar e implantar procesos de comunicación para el desarrollo ya que la estructura, los planes de trabajo y los presupuestos destinados a proyectos de desarrollo pueden sufrir variaciones por la propia naturaleza del proceso participativo.

Estos potenciales cambios administrativos deben ser tomados en cuenta antes de iniciar el proceso anticipando posibles escenarios alternativos que se deriven de la toma de decisiones comunitarias.

Sin embargo, un gran número de iniciativas de comunicación para el desarrollo ya han definido todas las variables —presupuesto, participantes, metodología, objetivos e indicadores de desempeño— antes de la intervención.

Este hecho va en contra de la flexibilidad de los procesos y es contrario al propio concepto de participación ya que obliga a que los proyectos tomen una dirección predefinida independientemente de las decisiones tomadas por las comunidades.

### ***¿Cómo medir el impacto de la comunicación para el desarrollo?***

Aunque los desafíos para medir los resultados no son exclusivos de las estrategias de comunicación en el sector del desarrollo, numerosos investigadores han indicado que los proyectos de comunicación para el

desarrollo no han respondido satisfactoriamente a la medición del impacto a largo plazo.

Dirimir cómo, cuándo y por qué tiene éxito un proyecto de comunicación para el desarrollo ha sido un desafío importante en el sector desde sus orígenes.

Continúa existiendo una tensión entre los enfoques orientados a lograr resultados medidos en el cambio de comportamiento y aquellos que priorizan la construcción de recursos sostenibles como objetivo de los proyectos.

Por otro lado, la medición de procesos y no solo de objetivos debe estar integrada en los mecanismos de evaluación de las estrategias de comunicación.

Por último, la combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos, así como la flexibilidad en el diseño de estos son claves para superar este desafío.

## **6.8. La práctica de la comunicación para el desarrollo**

La práctica de la comunicación para el desarrollo se fundamenta en los procesos y metodologías que se utilizan para lograr el cambio social y en los profesionales de la comunicación que, en última instancia, son quienes facilitan, planifican, implantan y miden el impacto de estos procesos.

## **6.9. Procesos de comunicación para el desarrollo**

La parte más relevante de los procesos de comunicación para el desarrollo contemporáneos no reside exclusivamente en los canales, audiencias y mensajes, sino que se extiende a experiencias de facilitación de conocimientos y competencias de forma dialógica entre los profesionales de la comunicación para el desarrollo y los diversos grupos de interés participantes para asegurar un mutuo entendimiento, un análisis conjunto de la situación, el diseño de un plan de acción de forma cooperativa, el desarrollo de este y la posterior evaluación de desempeño. (Mefalopulos, 2008: 94).

El poder ciudadano (Arnstein, 1969) o la participación de empoderamiento (Tufte y Mefalopulos, 2009) se refieren a los procesos en los que los participantes de los procesos de desarrollo discuten, comparten información, analizan su situación, desarrollan planes y toman el control de decisiones en el desarrollo del proyecto.

Bessette (2004) propone los elementos más significativos de un proceso de comunicación comunitaria. Se trata de un ciclo dividido en fases. La primera fase se orienta a establecer relaciones con la comunidad local. La segunda fase es la comprensión del contexto en el que se desarrollará el proyecto. El ciclo continúa con la involucración de la comunidad participante en iniciativas de desarrollo específicas seguida de la identificación de los grupos de interés relevantes. La quinta fase se centra en la construcción de alianzas para pasar al proceso de desarrollo colaborativo, pruebas preliminares, autogestión, implantación y evaluación del proyecto.

Independientemente de la forma que tome este proceso, de manera masiva e indistintamente de los términos que se utilicen para nombrar sus pasos, todos se basan en un proceso estratégico que incluye cuatro estadios: análisis y objetivos de la intervención, diseño de la estrategia a seguir, implantación de esta y monitorización y evaluación del proceso e impacto.

En la fase de análisis inicial se utilizan métodos y herramientas de comunicación para investigar y evaluar la situación. En la fase de diseño estratégico, y basándose en los resultados del análisis previo, se define la forma más idónea de aplicar la comunicación para la consecución de objetivos.

Durante la fase de implantación, se llevan a la práctica las actividades que se han planificado en la fase anterior y, finalmente, se evalúa el impacto del proyecto. La monitorización de este es una actividad transversal que abarca todo el ciclo.

## **Fase de análisis de necesidades y establecimiento de objetivos**

Para Bessette, 2004, la fase de análisis y objetivos de los procesos de comunicación participativa es un “continuo ciclo de acción y reflexión, de conclusiones, de aplicación de estas y de volver a cuestionarlas” (Bessette, 2004).

Sin una fase de análisis, la efectividad de una estrategia de comunicación se reduce drásticamente. Se hace extremadamente difícil cuantificar qué desafíos presenta un proyecto sin una fase de análisis basada en el diálogo. Si los métodos dialógicos de análisis de necesidades y establecimiento de objetivos se emplean de manera eficaz desde el inicio del proceso de comunicación, muchos desafíos pueden ser resueltos (Beltrán, 2005).

En las prácticas contemporáneas de comunicación para el desarrollo los aspectos situacionales y contextuales son analizados a través de métodos y técnicas de comunicación bidireccional que suelen ser guiadas por los profesionales de la comunicación para el desarrollo.

Esta fase comienza definiendo y comprendiendo el contexto sociocultural, identificando y definiendo los desafíos más importantes, creando un espacio común que facilite el diálogo e impulsando la confianza entre los participantes (Tufte y Mefalopulos, 2009).

En este contexto se definen y evalúan las necesidades, amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades y potenciales soluciones priorizando las que ofrezcan mejores opciones para el cambio y consigan un mayor consenso. Por último, se validan las decisiones y se definen los objetivos.

## **Fase de diseño de estrategia**

Como paso previo a la implantación de actividades, es necesario establecer el contenido del proyecto, la metodología que se deberá seguir, así como los participantes, las audiencias objetivo, los recursos y las propuestas de implantación y evaluación (NICE, 2016).

Históricamente, la planificación de estrategias de comunicación para el desarrollo se ha realizado siguiendo el modelo de difusión de forma que, mediante una metodología que marca cómo formular un plan y qué pasos se deben seguir para diseñarlo en términos técnicos, son actores externos los que establecen la estrategia que guiará la implantación.

Este enfoque, generalmente, no permite considerar diferentes escenarios y se aplica de igual manera independientemente del contexto y de las necesidades de los participantes. Es todavía una práctica común que los participantes en los procesos de comunicación para el desarrollo no tengan voz en esta fase.

Es frecuente que, en la literatura científica y técnica de la disciplina, el diseño de estrategia sea una simple enumeración de actividades (Ladegaard, 2016: 52), una propuesta metodológica que no analiza en profundidad el desarrollo de esta (Health Communication Capacity Collaborative, 2013) o una serie de prácticas en las que no se especifica quién ni cómo se conduce cada actividad (UNDP, 2011: 11).

Esta situación presenta importantes desafíos para establecer buenas prácticas en la conceptualización de la fase de diseño de estrategia. Por otro lado, en la práctica, son exiguos los documentos relevantes y consensuados que estudian cómo se produce la facilitación y el traspaso de conocimiento desde los profesionales de la comunicación para el desarrollo a las comunidades en la fase de diseño de estrategia. Por otro lado, sin una buena planificación, consensuada entre los diferentes grupos de interés, las posibilidades de éxito del proyecto disminuyen drásticamente.

Hay un nutrido grupo de investigadores de la comunicación para el desarrollo que defiende que la participación no es necesaria en todas las fases del proceso estratégico siempre que sus opiniones sean tomadas en cuenta. Para Tufte y Mefalopulos, un profesional de la comunicación para el desarrollo puede diseñar mensajes siempre y cuando estos mensajes se hayan introducido y validado por los participantes del proyecto (Tufte y Mefalopulos, 2009).

Es precisamente en la fase de diseño estratégico donde menos participación colectiva se suele dar y, probablemente la que presenta mayores desafíos. El profesional de la comunicación para el desarrollo que guíe a los participantes en esta fase debe comprender las percepciones, cultura y prioridades del contexto donde se realice el proyecto. Es por estos desafíos que en el sector de la comunicación para el desarrollo se practican dos modelos distintos de planificación estratégica. Algunos profesionales, dependiendo del contexto, optan por un enfoque monológico mientras otros prefieren un modelo dialógico.

El diseño de estrategia con enfoque monológico se basa en la unidireccionalidad y se orienta, habitualmente, al cambio de conciencia, conocimiento, hábitos o prácticas. Se trata de un enfoque claramente derivado del modelo de difusión de la comunicación para el desarrollo.

Esto no significa que no se pueda dar la participación en este tipo de enfoques. Mody (1991) se refiere al diseño de mensajes participativos, basado en las aportaciones de los participantes, como la forma más efectiva de diseñar e implantar campañas orientadas al cambio social.

El enfoque dialógico se orienta a estrategias que requieren la cooperación, la resolución de conflictos o la movilización social.

Este último enfoque utiliza la figura del comunicador para el desarrollo como un facilitador de competencias y habilidades para que los participantes del proyecto sean los que lideren la planificación estratégica de la comunicación.

Bajo el enfoque monológico, el diseño de estrategia se inicia definiendo el objetivo mediante indicadores SMART<sup>6</sup> para posteriormente describir a la audiencia primaria y secundaria del proyecto, así como el tipo de cambio esperado —de conciencia, de hábitos o de actitud—.

El segundo paso en el diseño estratégico desde el enfoque monológico es listar las actividades a implantar, los canales y medios que se utilizarán para hacerlo, los mensajes que se diseminarán y los resultados que se esperan.

Desde un enfoque dialógico, estos pasos son muy similares, aunque desde este método, el cambio no suele estar definido de antemano, sino que se detalla tras la interacción entre los distintos grupos de interés. Este debate común es la principal diferencia entre ambos modelos.

En el modelo dialógico de diseño de estrategias de comunicación, los objetivos suelen ser inteligentes y, a diferencia de los objetivos SMART no se orientan exclusivamente a la consecución de objetivos sino también al correcto desempeño del propio proceso de comunicación.

En segundo lugar, se seleccionan los grupos de interés participantes y el tipo de cambio esperado —que suele ser la movilización, la cooperación o la resolución de conflictos—. Por último, se describen las actividades de comunicación, los medios y alianzas que las llevarán a cabo, los potenciales desafíos en la implantación y los resultados esperados.

Desde el enfoque dialógico, es habitual sustituir a las audiencias por un concepto más activo de grupos de interés. De manera consecuente, el nivel de cambio también difiere en ambos modelos. Si en el enfoque monológico suele orientarse al cambio individual, desde el enfoque dialógico, el cambio se dirige al colectivo.

### **Fase de implantación**

La fase de implantación de proyecto en procesos participativos se suele centrar en la creación del producto de comunicación y en su seguimiento (Jenatsch y Bauer, 2016: 35).

En esta fase se elabora un plan de acción derivado de la estrategia de comunicación que guiará la implantación, la gestión y el seguimiento de las actividades planificadas (Tufté y Mefalopulos, 2009).

Este plan de implantación incluye a los diferentes grupos de interés a los que se pretende alcanzar, la planificación de actividades y los recursos necesarios para llevarlas a cabo, la definición de responsabilidades para cada actividad y el calendario de implantación. De forma habitual, se suelen listar los indicadores que monitorizan el correcto desempeño de la implantación.

6 Específico, Medible, Alcanzable, Realista y Limitado en el Tiempo, por sus siglas en inglés.

Es en esta fase donde la figura del profesional de la comunicación para el desarrollo resulta crucial. La toma de decisiones durante la fase de implantación requiere una buena combinación de creatividad, habilidades y competencias profesionales ya que cada contexto es diferente y es necesario adaptarse a cada situación (Tufté y Mefalopulos, 2009).

### **Fase de monitorización y evaluación**

La monitorización y evaluación de proyectos de comunicación para el desarrollo se ha producido tradicionalmente siguiendo el modelo de difusión donde un investigador externo evalúa el impacto del proyecto atendiendo a una serie de indicadores predefinidos.

En el sector es habitual que los proyectos de comunicación para el desarrollo sean impulsados por entidades externas a las comunidades —gobiernos locales o nacionales, agencias de la ONU, ONG o entidades de cooperación al desarrollo— que utilizan sus propios indicadores de evaluación y monitorización del desempeño del proyecto y, tradicionalmente, dejan poco espacio a que sean los participantes de estas iniciativas los que debatan qué indicadores usar.

Como Kunczik indica, el énfasis en "encuestas en miniatura de pequeños experimentos que son rápidamente, rutinariamente evaluables y utilizables ya sea para la publicación o para fines prácticos socializa al investigador de la comunicación a favor de un 'atomista' que no tiene en cuenta los aspectos sociales generales" Kunczik (1993, 40-41). Generalmente, se ignoran aquellas cuestiones que entroncan los resultados de la evaluación con el impacto del proyecto.

Con la progresiva adopción de procesos más participativos se ha cuestionado este enfoque de la evaluación buscando, no solo la adopción de indicadores cualitativos que apoyen a los cuantitativos sino animando a la colaboración de las comunidades en el proceso de evaluación tanto del impacto del proyecto como de su proceso.

En la fase de monitorización y evaluación se utilizan los indicadores claves de desempeño para seguir el proceso comunicativo y se establecen los sistemas de evaluación cuantitativos y cualitativos que, de forma periódica, indicarán si el proyecto necesita ajustes y en qué medida se adecúa a los procesos y objetivos marcados.

Junto con la fase de análisis de necesidades y establecimiento de objetivos, esta es la fase del proceso de comunicación para el desarrollo más estudiada tanto por investigadores del Norte como del Sur global.

Se trata de una fase con un potencial colaborativo muy amplio y que permite la cooperación de diversos grupos de interés que, sin embargo, se entiende de muy distinta manera por diversos investigadores y planificadores.

En la práctica, cada entidad que realiza proyectos de comunicación para el desarrollo tiene su propio sistema de monitorización y evaluación. No obstante, existe un gran consenso en que no todos los aspectos de un proyecto son cuantificables y que, por tanto, es necesario incluir indicadores cualitativos.

Monitorizar y evaluar proyectos de comunicación para el desarrollo demanda profesionales de la comunicación bien preparados, tiempo y recursos económicos. Es por estas razones que, especialmente para las entidades más pequeñas, esta fase presente grandes desafíos.

Esto fuerza muchas veces a los comunicadores para el desarrollo a utilizar sus propios indicadores, aunque desde las organizaciones que los promocionan e implantan se suele recomendar utilizar indicadores prediseñados para medir el impacto de los proyectos.

La planificación de los indicadores de desempeño debe comenzar al inicio del proceso de comunicación de forma participativa. Para algunos autores existe el riesgo de asignar la responsabilidad en el diseño e implantación de estos indicadores en los profesionales de la comunicación para el desarrollo y, por tanto, afectar negativamente al potencial participativo de los proyectos.

Diversos autores señalan que los aspectos cualitativos del impacto de los proyectos —como la satisfacción de los participantes o sus opiniones sobre el proceso realizado— suelen ser ignorados en favor de aspectos cuantitativos como el número de materiales producidos o la audiencia alcanzada o aquellos que afectan al resultado final del proyecto como la adopción de un nuevo hábito o comportamiento.

Está en la mano de los profesionales de la comunicación para el desarrollo en cooperación con los participantes de los proyectos, acordar indicadores consensuados que midan tanto el proceso como el impacto de este y que tengan relevancia para todos los grupos de interés alrededor de la intervención.

Figuroa ha identificado siete indicadores clave del proceso de cambio social: liderazgo, grado de equidad de participación, equidad de información, autoeficacia colectiva, sentido de propiedad, cohesión y normas sociales (Figuroa et al., 2002).

De la mano de estas recomendaciones, el sector de la comunicación para el desarrollo ha ido adoptando métodos cualitativos como el Cambio más Significativo (Most Significant Change, MSC, por sus siglas en inglés) que se basa en analizar historias de cambio narradas o reportadas por los participantes del proyecto. No obstante, en la actualidad sigue siendo muy difícil evaluar de manera eficaz estos proyectos ya que se basan en planes creados por entidades externas a las comunidades participantes que necesitan mostrar resultados cuantificables por los financiadores del proyecto.

## **6.10. Los profesionales de la comunicación para el desarrollo**

El primer Congreso Mundial sobre la Comunicación para el Desarrollo celebrado en Roma en 2006 bajo el auspicio de la FAO identificó como uno de los factores más desafiantes para la práctica de este campo la falta de profesionales capacitados, ya que se consideró que la labor de estos impactaba especialmente el desempeño de los programas de comunicación para el desarrollo. El documento, en sus recomendaciones señalaba que los profesionales de la comunicación para el desarrollo deben actuar como facilitadores para asegurar “que las voces locales sean oídas” (World Bank: 2007, 115).

El uso de la palabra facilitación, “hacer fácil o posible la ejecución de algo o la consecución de un fin”, según el diccionario de la Real Academia Española, se ha extendido en el mundo del desarrollo en los últimos treinta años.

La idea de facilitar, más que la de enseñar o educar, ha corrido en paralelo con la evolución de los métodos de comunicación para el desarrollo. Aunque la participación comunitaria puede surgir espontáneamente, en el contexto del desarrollo, la participación suele ser inducida, provocada o motivada por un actor, el facilitador de comunicación para el desarrollo.

El profesional de la comunicación para el desarrollo es “un catalizador, una persona interna o externa a la comunidad, que actúa para facilitar el diálogo (Tufte; Mefalopoulos, 2009: 24).

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo pueden ser facilitadores del diálogo, así como de competencias y habilidades a los grupos de interés alrededor de un proyecto. Desde el punto de vista de la comunicación para el desarrollo, la facilitación es el conjunto de técnicas, herramientas y habilidades necesarias para desarrollar procesos comunitarios en los que se impulse la comunicación.

Para UNICEF (2008), un facilitador de comunicación para el desarrollo es “aquella persona que lidera procesos de aprendizaje de desarrollo de capacidades interactivas. A menudo se usa indistintamente junto con ‘instructor’ o ‘maestro’”.

Para el Gobierno del Sur de Australia (2008), el facilitador es el encargado de guiar a las comunidades a través de las fases de planificación, desarrollo de estrategias, implantación, informes de retroalimentación y evaluación que caracterizan los procesos de comunicación participativa.

El enfoque de la facilitación desde la comunicación para el desarrollo contemporánea se orienta a mostrar que los medios son solo instrumentos destinados a facilitar las prácticas comunicativas que rodean al análisis, diseño estratégico, implantación y evaluación de los proyectos de desarrollo.

Se trata de facilitar un “ciclo continuo de acción y reflexión, al sacar conclusiones, aplicarlas en la práctica y luego cuestionarlas nuevamente” (Bessette, 2004).

En este proceso, el papel del profesional de la comunicación para el desarrollo es el de ayudar a los participantes a tomar decisiones informadas, claras, coherentes con los recursos existentes, sostenibles y socialmente aceptables.

Un facilitador planifica, guía y gestiona a los participantes de los procesos de comunicación para el desarrollo para asegurar que sus necesidades y objetivos se alcancen de forma efectiva, participativa, constructiva y consensuada.

No se trata de una figura profesional nueva. El facilitador de comunicación para el desarrollo es referido por Ascroft y Masilela ya en los años setenta en Tailandia como un impulsor del diálogo y la comunicación participativa en proyectos de desarrollo rurales. (Ascroft y Masilela 1994, 287).

Existe un gran consenso en la incidencia del profesional de la comunicación para el desarrollo en su papel como facilitador ya que "pueden aplicar conceptos y técnicas de comunicación para promover la participación de los ciudadanos en los procesos de desarrollo de su sociedad" (Peirano, 2006).

Sin embargo, la facilitación presenta también desafíos. Por un lado, aunque deseable, ser neutral en los procesos de facilitación resulta complejo. El profesional de la comunicación para el desarrollo se haya entre las entidades que impulsan los proyectos y las comunidades que participan y, por tanto, las presiones, ideas preconcebidas y resultados esperados de uno y otro grupo pueden obligar al profesional de la comunicación a tomar decisiones poco neutrales.

Es habitual que los profesionales de la comunicación para el desarrollo adopten un papel a caballo entre la persuasión y la facilitación. La persuasión se utiliza para "establecer los temas, procesos, modelos de análisis y resumir conclusiones" (Tufté; Mefalopoulos, 2009) mientras que la facilitación se utiliza como un recurso para impulsar el proceso participativo, ajustar la dirección en la que se desarrolla y gestionar las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo necesitan tener habilidades, actitudes y competencias específicas. La profesora y facilitadora ugandesa Maria Nandago escribió en *Springs of Participation*: "la formación y la facilitación son claves para el éxito de los métodos participativos. Si me preguntan quiénes son las personas más importantes en los procesos de desarrollo, difusión y evolución de métodos de participación de alta calidad, sin lugar a duda, responderé que son los facilitadores" (Nandago, 2007).

El comunicador para el desarrollo es esencialmente un profesional creativo que, junto con los participantes del proyecto es capaz de improvisar procesos apoyados en sus conocimientos y competencias.

Además, este profesional es el "experto en diagnosticar problemas de comunicación, planificar soluciones y monitorizar y evaluar resultados" (Peirano, 2006; Gumucio y Rodríguez, 2006).

Idealmente, según Ascroft y Masilela (1994), los procesos de comunicación para el desarrollo deben comenzar antes de que los financiadores, las comunidades implicadas en los proyectos y las entidades promotoras de estos "puedan trabajar juntos para servir a sus beneficiarios de manera efectiva" (Agunga 1990, 147). La figura del profesional de la comunicación para el desarrollo es el garante de que este proceso se conduce hacia la participación en la toma de decisiones de desarrollo por parte de las comunidades (Agunga 1990, 138).

Para Agunga, la figura del comunicador para el desarrollo es imprescindible y solo mediante sus competencias se puede lograr la participación de las comunidades. "Lograr la participación popular es una actividad de comunicación que requiere la presencia de expertos en comunicación de apoyo al desarrollo con habilidades de comunicación y conocimiento de las personas necesarias para superar los obstáculos que limitan la interacción útil entre benefactores y beneficiarios" (Agunga, 1990: 138).

Sin embargo, aunque las funciones estén bien detalladas, no existe un consenso en cuanto al modelo a utilizar, el enfoque de facilitación más adecuado. Para algunos autores, el profesional de la comunicación para el desarrollo es un facilitador persuasivo de forma que "para ganar participación, el experto en comunicación de apoyo al desarrollo se preocupa por construir mensajes que tengan el efecto apropiado para ayudar al grupo objetivo a procesar la información de desarrollo de manera efectiva" (James, 1994: 322). Para otros autores, este profesional es "un enlace entre las agencias de desarrollo y las comunidades con las que trabaja de manera que su característica más importante es la de traducir el tema técnico de forma simplificada para que las comunidades puedan entender" (Agunga, 1990: 147).

Es evidente que no hay consenso en la labor de este profesional y que su definición es muy abierta. En algunos casos, el comunicador para el desarrollo "se encarga desde la base, la estructura del mensaje, los efectos del mensaje y la capacidad del grupo objetivo para procesar la información de desarrollo de manera efectiva" (James, 1994: 332). En otros casos, es "un profesional que influye en las decisiones de innovación en una dirección considerada deseable por una agencia de cambio" (Rogers y Shoemaker, 1971: 227). Para Agunga y Ascroft, el facilitador tiene una postura independiente "entre representar a sus benefactores y actuar como representante de las personas frente a la institución de desarrollo" (Ascroft y Agunga 1994: 310).

Independientemente de la función que desarrolle, el facilitador de comunicación es un profesional recursivo que tiene la capacidad de improvisar haciendo uso de los recursos técnicos que posee, que es capaz de entender los desafíos que presenta el contexto sociocultural específico en el que trabaja y que, además,

“sabe también diseñar estrategias y materiales para superarlos” (Ascroft y Masilela, 1994: 278).

Sin embargo, Prieto (1994) considera que la gran mayoría de los profesionales que trabajan en este campo no están preparados para su tarea y tienen capacidades limitadas que adquieren solo a través de la práctica o cursos esporádicos. Para Prieto, la falta de conocimientos y competencias de los profesionales de la comunicación para el desarrollo se manifiesta en diversos temas cruciales para su trabajo que deben ser tomados en cuenta.

Desde el punto de vista de Prieto (1994), en primer lugar, los profesionales de la comunicación para el desarrollo no saben implantar el ciclo de comunicación con los participantes de los proyectos, establecer el contenido de las estrategias o establecer relaciones con otros grupos de interés. En segundo lugar, y en su opinión, los profesionales de la comunicación para el desarrollo tienen carencias profesionales a la hora de negociar y socializar los proyectos con los participantes de las comunidades.

Para Prieto (1994), la falta de conocimientos y competencias de los comunicadores para el desarrollo también afecta a los materiales y las actividades de comunicación que requieren los proyectos, así como a la gestión de los medios. Por último, Prieto presenta a los comunicadores para el desarrollo como profesionales con grandes lagunas en la planificación de la comunicación y de la monitorización.

Sin embargo, el autor apunta a que estas limitaciones no deben afrontarse como obstáculos sino como desafíos. Se debe apostar por comunicadores para el desarrollo que tengan un perfil claramente facilitador, con dotes de traducción cultural, que conozcan el idioma y cultura locales y que tengan la habilidad de ajustar técnicas de comunicación universales al contexto comunitario. Para Prieto, el comunicador para el desarrollo debe ser además un periodista y un comunicador, experto en TIC y con grandes habilidades en la gestión de personas.

Casi treinta años después desde que Prieto definiera este perfil es necesaria una revisión del perfil del profesional del comunicador para el desarrollo, su capacidad de facilitación y de interacción con las comunidades que participan en los proyectos, sus competencias como negociador y mediador, sus habilidades sociales y culturales y sus conocimientos técnicos.

El facilitador de comunicación para el desarrollo debe ser capaz de trasladar y adaptar textos o ideas complejas para participantes analfabetos o con un nivel educativo limitado, mostrar y facilitar los medios tradicionales, masivos o interpersonales a los participantes, guiar en el uso de las TIC, adaptar y canalizar mensajes al contexto del proyecto y procurar un proceso de trabajo inclusivo, horizontal y orientado a los objetivos. A todas luces, se trata de competencias y habilidades que van más allá de la comunicación masiva y que incluyen las

habilidades sociales, la capacidad de negociación y la de facilitación (Thomas, 1987: 5). Es, por tanto, necesario una revisión contemporánea de las competencias y conocimientos que poseen los profesionales de la comunicación para el desarrollo.

Cortés (2011) documenta que, en 1985, la extinta ONG Academia para el Desarrollo Educativo (AED) realizó la extensa evaluación "Más allá de los rotafolios: tres décadas de comunicación para el desarrollo". En sus conclusiones se apunta al sesgo que afecta a la elección de los medios idóneos para los proyectos de desarrollo. El informe relata que un número relevante de comunicadores para el desarrollo planifican o implantan sus actividades en torno a su medio preferido ignorando cuestiones como la sostenibilidad, la presencia o el impacto de este medio en el contexto en el que trabajan.

La literatura científica ha señalado que, con frecuencia, los profesionales de la comunicación para el desarrollo optan por determinados medios de comunicación por inclinación propia o por requerimientos del financiador. Este sesgo en la elección de los medios a utilizar en el proyecto ha conducido a que muchos proyectos que son exitosos en términos de proceso no han producido un cambio sostenible (Van Crowder, 1991). Es por tanto necesario, dilucidar si esta elección sesgada en los medios se sigue produciendo en la actualidad.

## 7. Investigación

La investigación se llevó a cabo mediante entrevistas personales a 200 profesionales de la comunicación para el desarrollo (C4D) que trabajan en 94 países del mundo. Estos comunicadores responden a distintos perfiles y trabajan en distintas áreas alrededor de la comunicación para el desarrollo.

### 7.1. Perfil profesional

Los entrevistados pertenecen a cuatro perfiles profesionales distintos atendiendo a la relevancia que tienen en el sector de la comunicación para el desarrollo:

Por un lado, **especialistas de las organizaciones**. Estos profesionales desempeñan el cargo de “oficial de C4D”, “consultor de C4D”, “especialista de C4D”, “consultor de comunicación con las comunidades” u “oficial de comunicación para el cambio social” y se dedican en exclusiva a la comunicación para el desarrollo.

Todo este grupo de entrevistados son asalariados de una única entidad sin ánimo de lucro, pública o de Naciones Unidas y trabajan siguiendo las guías y protocolos de comunicación para el desarrollo que estas organizaciones promocionan. Una gran parte de estos profesionales ha recibido, además, formación continua en comunicación para el desarrollo por la misma entidad para la que trabaja.

El área geográfica de trabajo de estos profesionales suele ser nacional o regional. Se trata de un profesional que está en contacto directo con todos o casi todos los grupos de interés en torno a un proyecto de comunicación para el desarrollo, especialmente las comunidades participantes.

Un segundo grupo de entrevistados son **especialistas independientes**. Estos profesionales tienen como cargo “especialista en C4D”, “consultor en C4D” o “asesor en C4D” y son profesionales que, o bien trabajan de forma independiente, o bien trabajan para firmas de consultoría de comunicación o desarrollo privadas y son contratados, habitualmente por agencias de la ONU, grandes ONG o entidades de desarrollo, para proyectos específicos de duración determinada.

Se trata de profesionales que trabajan en proyectos de diversas organizaciones y cuya formación y experiencia profesional no se circunscribe a una única entidad sino a multitud de ellas. El área geográfica de trabajo de estos profesionales suele ser regional o global. Al igual que el especialista de las organizaciones, se trata de un profesional que está en contacto directo con todos o casi todos los grupos de interés en torno a un proyecto de comunicación para el desarrollo, especialmente las comunidades participantes.

Otro grupo de entrevistados son los **comunicadores generalistas**. Su título o cargo suele ser “especialista en comunicación”, “oficial de comunicación” o “coordinador de comunicación”. Se trata de un profesional que, además de

realizar labores de comunicación para el desarrollo, también tiene entre sus atribuciones tareas de comunicación orientadas al mercado como comunicación corporativa, comunicación interna o labores de relaciones públicas y gestión de medios de comunicación. El comunicador generalista tiene un perfil menos técnico que los especialistas de las organizaciones y los especialistas independientes.

Entre los entrevistados también hay un colectivo de **gestores de equipos**. Estos profesionales desempeñan labores de “gestor de C4D”, “gestor de comunicación con las comunidades” o “gestor de comunicación para el cambio de hábitos”. Por regla general, son líderes de equipos de personas y no suelen tener una relación directa con todos los grupos de interés en torno a un proyecto de comunicación para el desarrollo, especialmente los participantes de las comunidades.

Dentro de este grupo hay algunos profesionales que tienen un perfil más generalista y que coordinan tanto a profesionales generalistas como a especialistas. Son jefes o directores de comunicación que tienen entre sus responsabilidades la gestión de equipos de profesionales especializados en distintas áreas de la comunicación, no solo en la comunicación para el desarrollo.

Por último, hay un grupo de profesionales **investigadores** que trabajan en el sector académico y en la investigación. Se trata de docentes, investigadores y profesores especializados en comunicación para el desarrollo, en comunicación con las comunidades o en comunicación para el cambio social.

La figura 1 muestra el porcentaje de entrevistados que pertenecen a cada perfil profesional.

---

Perfiles profesionales

---




---

*Figura 1. Perfiles profesionales.*

## 7.2. Relación profesional con las organizaciones

Las organizaciones en las que trabajan los entrevistados se ha agrupado por tipología.

Un grupo de profesionales entrevistados trabajan para **ONG internacionales** — como Cruz Roja Internacional, Save the Children u Oxfam—. Otro grupo de entrevistados son trabajadores de **ONG nacionales** que trabajan en un único país o contexto geográfico. Se trata de organizaciones de menor tamaño y alcance y cuyo portafolio de proyectos es más reducido que el de las ONG internacionales.

Un tercer grupo de entrevistados trabajan para **agencias de Naciones Unidas** —como UNESCO, UNICEF o FAO—. Se trata del grupo mayoritario ya que estas agencias son las que concentran el mayor número de profesionales de la comunicación para el desarrollo en el sector.

Un cuarto grupo lo forman profesionales de la comunicación para el desarrollo que trabajan para departamentos de **gobiernos** nacionales o locales.

Los profesionales que trabajan para **agencias de desarrollo** como USAID — agencia de cooperación norteamericana—, DFID —agencia de cooperación británica— o GIZ —agencia de cooperación alemana— se han agrupado de forma conjunta al ser entidades que tienen metodologías de trabajo distintas a las de las agencias de Naciones Unidas, ONG y agencias de gobierno.

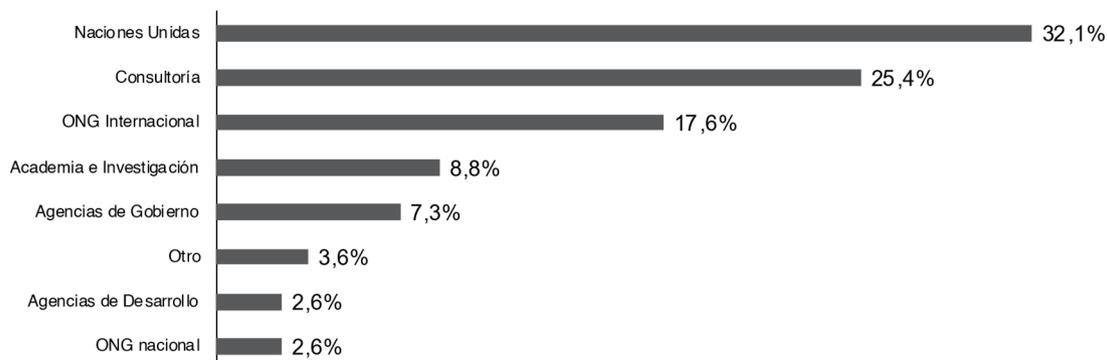
Los especialistas independientes para el desarrollo, tanto aquellos que trabajan para **firmas consultoras internacionales** de desarrollo, aquellos que trabajan para **consultoras nacionales** y aquellos que ejercen la consultoría de forma **autónoma**, son normalmente contratados por proyectos por agencias de desarrollo, ONG internacionales o agencias de Naciones Unidas. Se trata de un grupo con características distintas a los anteriores ya que no se adscriben a ninguna entidad y cuentan con experiencia en una gran diversidad de proyectos y países.

Aquellos profesionales que desarrollan su actividad en **universidades, centros de investigación o laboratorios de ideas** forman un sexto grupo. Se trata en la mayoría de los casos de profesionales que se dedican a la docencia o a la investigación del campo de la comunicación para el desarrollo y, en menor medida, a la implantación o evaluación de proyectos.

Por último, una representación del grupo de profesionales en comunicación para el desarrollo que trabajan para **instituciones religiosas, asociaciones profesionales, sindicatos u otras** instituciones cívicas cierran la muestra de organizaciones a las que pertenecen los participantes en la investigación.

La figura 2 muestra el porcentaje de comunicadores para el desarrollo que trabajan en cada grupo profesional.

### Organizaciones profesionales



*Figura 2. Organizaciones profesionales.*

La gran mayoría de los entrevistados trabajan en agencias de Naciones Unidas, ONG internacionales y empresas de consultoría. Las dos primeras son las organizaciones más grandes, con más recursos y las que, tradicionalmente, han liderado el campo de la comunicación para el desarrollo tanto en el campo teórico como en la práctica comunitaria.

Tanto los consultores independientes como las empresas de consultoría internacionales y nacionales de comunicación para el desarrollo son el segundo grupo más relevante y uno de cada cuatro entrevistados trabaja para este tipo de organizaciones, un nuevo actor que ha irrumpido en el sector tradicionalmente liderado por agencias de Naciones Unidas y grandes ONG.

### 7.3. **Ámbito geográfico de trabajo**

Los países donde trabajan los entrevistados se han agrupado en regiones y subregiones siguiendo el esquema geográfico de Naciones Unidas.

Se ha entrevistado a profesionales que trabajan en un total de 94 países. La gran mayoría de los entrevistados trabajan en países del Sur global (América del Sur, África y Asia) aunque todas las regiones del Norte global han sido cubiertas en este estudio.

Es importante destacar que hay un nutrido grupo de entrevistados que trabaja en distintos países, subregiones y también a nivel global. Se trata, en su gran mayoría de especialistas independientes.

La tabla 5 muestra las subregiones, países y número de profesionales entrevistados que trabajan en cada área geográfica.

*Tabla 5. Profesionales de los países de América.*

<b>América (44)</b>				
<b>América del Norte (8)</b>	<b>América Central (7)</b>	<b>América del Sur (23)</b>	<b>Caribe (6)</b>	
Canada (4)	Guatemala (2)	Argentina (1)	Haití (1)	
EE. UU. (4)	Honduras (4)	Bolivia (1)	Jamaica (3)	
	Nicaragua (1)	Chile (1)	Rep. Dominicana (1)	
		Colombia (3)	Trinidad y Tobago (1)	
		Guyana (2)		
		México (3)		
		Paraguay (1)		
		Perú (8)		
		Uruguay (3)		

La tabla 6 muestra las subregiones y países en las que trabajan los profesionales entrevistados de Europa.

*Tabla 6. Profesionales de los países de Europa.*

<b>Europa (23)</b>				
<b>Europa Occidental (6)</b>	<b>Europa del Norte (7)</b>	<b>Europa del Este (4)</b>	<b>Europa del Sur (6)</b>	
Austria (1)	Dinamarca (1)	Bulgaria (1)	España (5)	
Bélgica (2)	Reino Unido (6)	Moldavia (1)	Portugal (1)	
Francia (1)		Ucrania (2)		
Suiza (2)				

La tabla 7 muestra las subregiones y países en las que trabajan los profesionales entrevistados de Asia.

*Tabla 7. Profesionales de los países de Asia.*

<b>Asia (66)</b>				
<b>Asia del Sur (36)</b>	<b>Sudeste Asiático (16)</b>	<b>Asia Occidental (10)</b>	<b>Asia Central (4)</b>	
Afganistán (2)	Birmania (2)	Iraq (1)	Armenia (1)	
Bangladesh (15)	Camboya (1)	Jordania (3)	Georgia (1)	
India (13)	Filipinas (2)	Líbano (3)	Kirguistán (1)	
Nepal (1)	Indonesia (7)	Palestina (1)	Tayikistán (1)	
Pakistán (5)	Laos (1)	Siria (1)		
	Malasia (1)	Turquía (1)		
	Timor Oriental (1)			
	Vietnam (1)			

La tabla 8 muestra las subregiones y países en las que trabajan los profesionales entrevistados de África.

*Tabla 8. Profesionales de los países de África.*

<b>África (128)</b>									
<b>África del Este</b>	<b>60</b>	<b>África del Sur</b>	<b>6</b>	<b>África Central</b>	<b>10</b>	<b>África del Norte</b>	<b>6</b>	<b>África Occidental</b>	<b>46</b>
Burundi	(2)	Namibia	(1)	Camerún	(2)	Marruecos	(3)	Benin	(2)
Comoras	(1)	Sudáfrica	(5)	Chad	(1)	Sudán	(2)	Burkina Faso	(2)
Etiopia	(6)			RD Congo	(7)	Túnez	(1)	Costa de Marfil	(1)
Kenia	(8)							Gambia	(3)
Madagascar	(4)							Ghana	(5)
Malawi	(8)							Guinea	(3)
Mozambique	(2)							Liberia	(1)
Ruanda	(6)							Mauritania	(1)
Somalia	(2)							Níger	(3)
Sudán del Sur	(4)							Nigeria	(17)
Tanzania	(5)							Mali	(2)
Uganda	(6)							Senegal	(4)
Yibuti	(1)							Sierra Leona	(1)
Zambia	(4)							Togo	(1)
Zimbabue	(1)								

La tabla 9 muestra las subregiones y países en las que trabajan los profesionales entrevistados de Oceanía.

*Tabla 9. Profesionales de los países de Oceanía.*

<b>Oceanía (9)</b>					
<b>Melanesia</b>	<b>(3)</b>	<b>Polinesia</b>	<b>(1)</b>	<b>Australia y Nueva Zelanda</b>	<b>(5)</b>
Fiyi	(1)	Tuvalu	(1)	Australia	(5)
Islas Salomón	(1)				
Papúa Nueva Guinea	(1)				

#### 7.4. Formación académica

Dos de cada tres entrevistados tiene estudios relacionados con la comunicación.

Es relevante que cuatro de cada diez entrevistados han estudiado un máster en el campo de la comunicación.

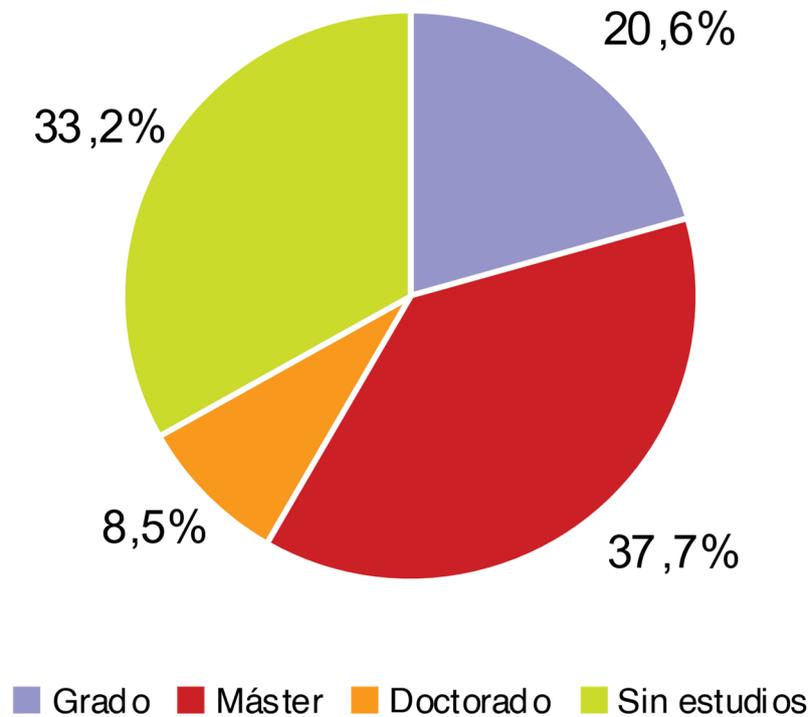
Sin embargo, solo dos de cada diez entrevistados han estudiado un grado relacionado con la comunicación o los medios de comunicación.

La figura 3 muestra el porcentaje de profesionales entrevistados por nivel de estudios cursados.

---

Formación académica

---



---

*Figura 3. Formación académica.*

Es importante destacar que uno de cada diez entrevistados ha cursado un doctorado relacionado con la comunicación y que en torno al 10 % de los entrevistados que no han cursado estos estudios mostraron su deseo de estudiar un doctorado en comunicación para el desarrollo, principalmente porque las necesidades en el campo están creciendo. Como declaraba un entrevistado, especialista en C4D que trabaja para una ONG internacional en Asia del Sur, “muchos países en desarrollo en los que trabajo están incrementando su nivel de competencias muy rápidamente”.

Por otro lado, son muy pocos los entrevistados que tienen estudios específicamente de comunicación para el desarrollo. La razón que aduce la mayoría de los entrevistados es que cuando estudiaron no existía este tipo de oferta académica. Un gran grupo de entrevistados señala que, en la actualidad, no hay una oferta educativa universitaria sobre comunicación para el desarrollo en sus lugares de origen.

### 7.5. Formación continua en comunicación para el desarrollo

Casi uno de cada tres entrevistados no ha participado nunca en cursos de formación continua relacionada con la comunicación para el desarrollo.

Solo dos de cada diez lo han hecho en el último año.

La figura 4 muestra el porcentaje de entrevistados que realizaron cursos de formación continua.

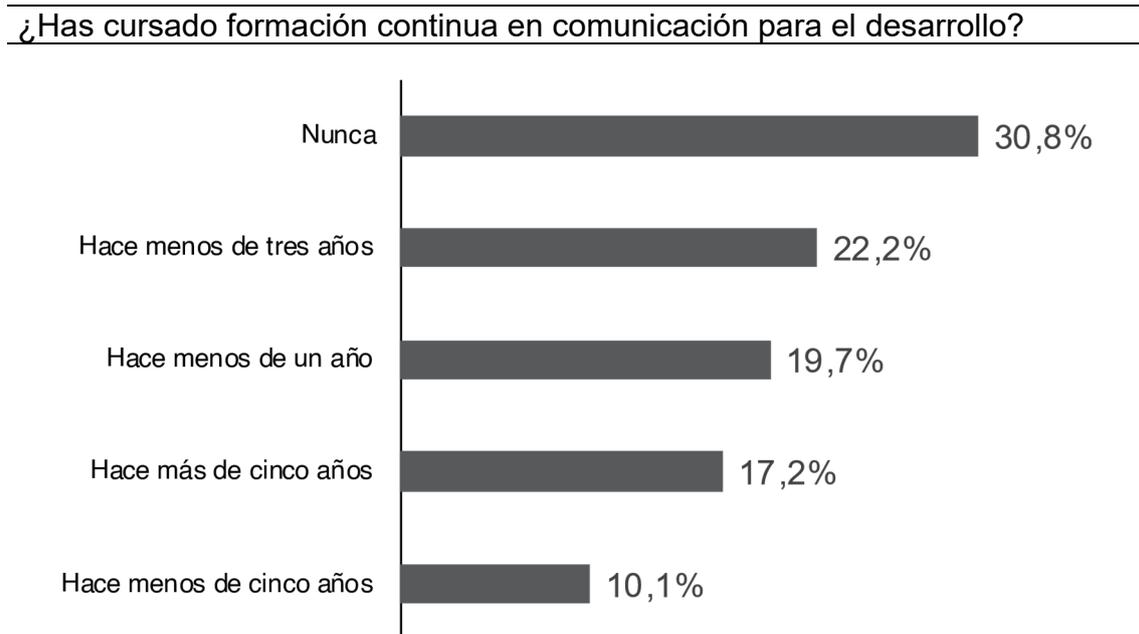


Figura 4. Formación continua.

Es relevante hacer notar que siete de cada diez entrevistados se han formado en cursos relacionados con la comunicación para el desarrollo a lo largo de su carrera. Uno de los entrevistados, especialista independiente que trabaja en Australia, declara: “a lo largo de mi vida profesional he realizado muchos cursos en comunicación estratégica y la mayoría de ellos están relacionados con la comunicación para el desarrollo”. Son varios los entrevistados que destacan que las organizaciones para las que trabajan les ponen muchas facilidades para realizar estos cursos y que hay una buena oferta de cursos en línea a su disposición.

La formación continua es la base de conocimiento para reforzar sus competencias. Sin embargo, como declara una especialista de C4D que trabaja para Naciones Unidas en el Caribe: “estos cursos me han dotado de conocimiento, pero nada es comparable a la experiencia en el campo”.

Otra consultora independiente de C4D que trabaja en la misma región resume las ideas del resto de los entrevistados: “aunque ahora mismo hay varios cursos de C4D disponibles, cuando yo estudié, la oferta se limitaba a cursos sobre

medios de comunicación o comunicación en general para luego especializarse en un medio específico como televisión o medios impresos. Muchos nos formamos luego en desarrollo sostenible por medio de cursos informales y, sobre todo, experiencia en el campo, reflexión, compartir experiencias y práctica”.

### 7.6. Capacitación para realizar el trabajo

Casi ocho de cada diez entrevistados consideran que tienen la formación necesaria para desempeñar su trabajo.

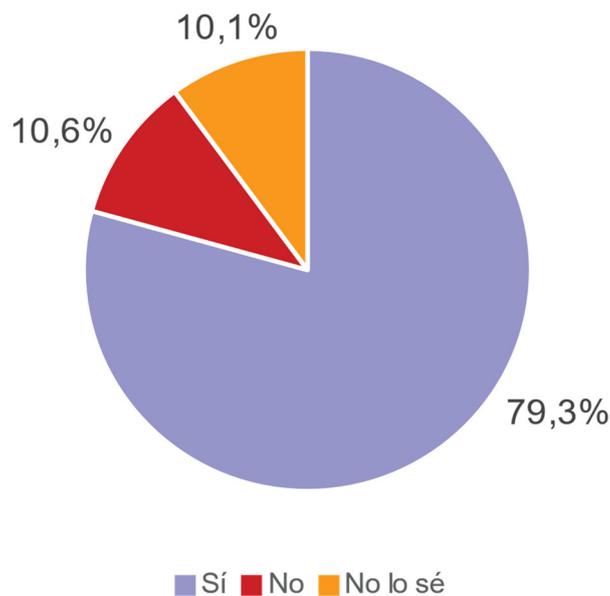
Solo uno de cada diez entrevistados considera que no tiene las competencias necesarias para realizar su trabajo. Es destacable que uno de cada diez entrevistados no sabe si sus competencias son las necesarias para realizar su trabajo.

La figura 5 muestra el porcentaje de entrevistados que piensan que tienen, no tienen o no saben si tienen, la formación necesaria para realizar su trabajo.

---

¿Piensas que tienes la formación necesaria para desempeñar tu trabajo?

---



---

*Figura 5. Capacitación para realizar el trabajo.*

Un gran número de entrevistados destaca la necesidad de aprender mediante la formación continua ya que la C4D “es un entorno cambiante que ha cambiado su enfoque en los últimos años” como destaca un entrevistado, gestor de equipos de una firma consultora que opera en el Sudeste Asiático y en Australia.

Una de los entrevistadas, comunicadora generalista de una ONG internacional que trabaja en África Central, piensa que la formación en C4D necesita “actualización constante, nuevas investigaciones, nuevas formas de pensar y

herramientas de monitorización eficientes para lograr lo que se debe lograr, de acuerdo con las personas y procesos implicados en el proceso”.

Hay una percepción generalizada entre los entrevistados de que el campo de la C4D está cambiando a mucha velocidad y que, por tanto, es necesario formarse de manera continua. Este es el motivo mayoritario por el que los entrevistados que declaran no tener las competencias necesarias para realizar su trabajo aducen la falta de preparación: la rápida evolución del campo.

Como uno de los entrevistados, investigador en C4D para una institución en Asia del Sur, declara: “el campo de la comunicación para el desarrollo es extremadamente dinámico por naturaleza y, por lo tanto, uno necesita estar constantemente a la par de los nuevos desarrollos. Es necesario estar en un modo continuo de aprendizaje”.

Otro de los entrevistados, comunicador generalista de Naciones Unidas en África del Norte, declara: “hay una gran oportunidad en el mundo de la comunicación para el desarrollo para llegar a la población más vulnerable gracias a la digitalización, el acceso a las TIC, a Internet y a los teléfonos móviles. Los profesionales de la comunicación para el desarrollo necesitan estar al día mediante formación continua”.

Entre esta formación continua, los entrevistados declaran haberse formado por medio de los cursos que diversos organismos de Naciones Unidas ofrecen a sus empleados o imparten en línea a disposición de cualquier interesado.

Es importante señalar que algunos entrevistados que no tienen formación académica o informal en el campo de la C4D declaran aprender realizando experimentos o pequeñas pruebas piloto en sus proyectos.

Un entrevistado, gestor de equipos de Naciones Unidas que trabaja a nivel global, declara: “el aprendizaje experimental y aplicado puede ser tan poderoso como los estudios académicos”. Otro gestor de equipos de Naciones Unidas que trabaja en Asia del Sur defiende este mismo proceso: “he aprendido mucho de metodologías, herramientas y estrategias de gestión en los diferentes puestos de trabajo que he tenido y en contextos culturales y socioeconómicos muy distintos. Muchas de mis estrategias han dado resultados positivos y han ayudado a mi organización a lograr mucho más de lo que se había planificado en los objetivos.”

La formación continua, junto con la experiencia profesional, es vista por la mayoría de los entrevistados como una combinación suficiente de competencias para desarrollar su trabajo, incluso por aquellos que tienen formación académica en el campo de la comunicación y los medios.

Por último, cabe señalar que un grupo numeroso de entrevistados declara la necesidad de establecer estudios formales de comunicación para el desarrollo.

Una entrevistada, comunicadora generalista de una ONG internacional que trabaja en el ámbito global, puntualiza: “aunque no haya formación formal en comunicación para el desarrollo, las ONG ofrecen recursos y talleres en los que he participado”. Estos talleres, seminarios y cursos se ofrecen tanto de forma presencial como en línea.

Los recursos más nombrados por los entrevistados para formarse son recursos regionales y globales relacionados con la comunicación estratégica para la salud —los más nombrados son los que ofrece la Universidad Johns Hopkins—, la comunicación para el desarrollo —los más mencionados son los de UNICEF— o los de comunicación con las comunidades —los más populares entre los entrevistados son los de la Organización Mundial de la Salud o el *Center for Development Communication*—.

Al ser preguntados por qué consideran que tienen —o no tienen— las competencias necesarias para realizar su trabajo, los entrevistados destacan de nuevo su práctica profesional como el factor más importante. Incluso hay una minoría de entrevistados que piensa que los estudios no son necesarios para su práctica profesional. Un entrevistado, especialista de C4D que trabaja para Naciones Unidas en el Sudeste Asiático declara: “he aprendido C4D en el trabajo. No sé qué me podría haber aportado la educación en este campo”.

La experimentación con proyectos pequeños es una práctica habitual entre los entrevistados como ya se ha señalado. El aprendizaje de otros colegas o mentores es también una rutina habitual en el sector.

Es señalable que algunos entrevistados consideran que sus competencias sociales junto con un conocimiento sobre el campo del desarrollo han sido la base necesaria para realizar su trabajo. La búsqueda de información en función de sus necesidades les ha permitido tener las competencias necesarias para realizar sus labores.

Aunque los entrevistados declaran formarse continuamente mediante “cursos en línea y lecturas”, piensan que es necesario “conocer más sobre buenas prácticas”, como declara una comunicadora generalista que trabaja en un centro de investigación en América del Norte, ya que, “la experiencia y el conocimiento sobre la comunicación para el desarrollo sigue evolucionando en todo el mundo y me gustaría seguir estudiando sobre ello”, como declara una especialista en C4D que trabaja para una ONG internacional en África del Este.

Es necesario anotar que algunos entrevistados consideran el campo de la comunicación para el desarrollo “todavía muy joven y, pese a mis años de experiencia profesional, siento que todavía estoy aprendiendo” como dice un comunicador generalista que trabaja para una ONG internacional en el Sudeste Asiático.

Otro aspecto notable es la educación no formal. Los entrevistados destacan que los cursos, talleres y seminarios proporcionados por las organizaciones en las

que trabajan les permiten “estudiar ejemplos y adaptarlos en forma de estrategias para que se ajusten a los entornos en los que trabajamos” como dice una gestora de equipos que trabaja para una ONG internacional en África Occidental.

La formación formal da “una base teórica sólida para entender y justificar la profesión” según los entrevistados que han estudiado un grado, máster o doctorado en comunicación. Aquellos que no tienen formación académica expresan que este tipo de educación les hubiera sido útil. “Creo que mi trabajo tendría un mayor significado si hubiera estudiado comunicación para el desarrollo” dice una comunicadora generalista que trabaja en el Este de África y en el Sur de Asia.

Para los entrevistados, la formación académica “permite ser crítico con las teorías cuando estás en el terreno” y “traducir experiencias prácticas a la teoría y viceversa a través de distintas intervenciones sectoriales”.

Algunos entrevistados se lamentan de que no haya más estudios relacionados con el campo y que los que hay no se ajustan a las necesidades contemporáneas. “Durante mucho tiempo no ha habido estudios universitarios actualizados en términos sociales y digitales para ser útiles en mi formación”, declara un especialista independiente de C4D que trabaja en una firma de consultoría australiana.

Otro entrevistado, especialista independiente en C4D que trabaja para una institución académica en África Oriental, dice que los estudios relacionados con el desarrollo global o la salud pública, comunicación política o incluso psicología que incluyen la comunicación para el desarrollo como asignatura permiten “establecer los principios fundamentales de mi práctica profesional”.

Los entrevistados resaltan que las competencias que necesitan para su trabajo son las relacionadas con la investigación social, la participación y la mediación comunitaria, el enfoque regional de la comunicación, la planificación, gestión, monitorización y evaluación de procesos de comunicación, la comunicación participativa y la comunicación con las comunidades.

Es notable el grupo de comunicadores generalistas que ven en su falta de especialización en el campo una ventaja ya que “la formación en estrategias de comunicación, sensibilización, captación de fondos y monitorización y evaluación son de gran importancia en la comunicación para el desarrollo”, como declara un gestor de equipos de una empresa consultora que trabaja en África del Este.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo también creen que para realizar correctamente su trabajo necesitan una orientación pluridisciplinar. Esto es necesario, según declaran para comprender los hábitos de comportamiento de los participantes de los proyectos. Justifican este enfoque pluridisciplinar, de nuevo, porque “el contexto en el que se trabaja no es estático, sino que cambia rápidamente y requiere una formación continua y evolutiva. La comunicación

para el desarrollo es un arte y una ciencia”, como declara un especialista en C4D que trabaja para una agencia de Naciones Unidas en Europa del Este.

### 7.7. Materias que capacitan para realizar comunicación para el desarrollo

Durante las entrevistas, los profesionales de la comunicación para el desarrollo expresan cuáles son, en su opinión, las competencias necesarias que les gustaría estudiar para mejorar sus competencias profesionales.

Las competencias que más les gustaría estudiar para mejorar sus competencias profesionales son las relacionadas con las TIC —uno de cada tres— y las de facilitación —uno de cada cinco—.

La tercera materia más popular entre los entrevistados para mejorar sus competencias profesionales es la negociación mientras que solo uno de cada diez entrevistados considera que debería estudiar competencias sociales para mejorar en su trabajo, un porcentaje similar a aquellos que piensan que deberían mejorar sus competencias de comunicación.

La figura 6 muestra el porcentaje de entrevistados que desearía reforzar sus capacidades en distintas áreas.



Figura 6. Materias que capacitan para realizar el trabajo.

Un tercio de los entrevistados declaran que necesitan reforzar sus competencias digitales. Una entrevistada, comunicadora generalista que trabaja para una entidad religiosa en América del Sur declara “tengo suficiente experiencia y estudios, pero me faltan conocimientos en el ámbito digital”.

Por cargo profesional, los especialistas independientes prefieren reforzar sus competencias de negociación y en segundo lugar sus competencias TIC.

Entre los especialistas de las organizaciones, el grupo de entrevistados que está más en contacto con los grupos de interés en torno a los proyectos de

comunicación para el desarrollo, son las competencias de negociación, en primer lugar, y las competencias sociales, en segundo lugar, las preferidas para reforzar su capacidad profesional.

En cuanto a los comunicadores generalistas, estos profesionales preferirían reforzar sus competencias TIC y, en segundo lugar, sus competencias de negociación.

Los gestores de equipos preferirían reforzar las competencias relacionadas con las TIC, en primer lugar, y las de comunicación, en segundo lugar.

Finalmente, entre los investigadores de la comunicación para el desarrollo, las competencias de facilitación son las más demandadas.

Los entrevistados, además, desearían poder formarse en temáticas específicas que son, a su juicio, las más urgentes para mejorar en su labor profesional en la comunicación para el desarrollo. Estas competencias se enmarcan en la investigación, el análisis y el seguimiento de proyectos. Así, una entrevistada declara que las competencias que más necesita son “la investigación social, el enfoque regional de la comunicación, y la monitorización y evaluación de procesos de comunicación”. Otro entrevistado piensa que una competencia que debe ser reforzada es “cómo construir narrativas basadas en los hallazgos de investigación”.

## **7.8. Área temática de trabajo**

La inmensa mayoría de los entrevistados trabaja en tres o más áreas temáticas de manera regular.

Más de la mitad de los entrevistados trabaja en el ámbito temático de la infancia y la juventud. La protección infantil y la prevención de la violencia, el abuso y la explotación de la infancia —con un enfoque de género y de discapacidad— junto con otras temáticas menos tradicionales como el desarrollo infantil temprano son los temas más habituales en los que trabajan este grupo de entrevistados.

Casi la mitad de los entrevistados trabajan en el ámbito de la salud. Las áreas tradicionales de la comunicación para el desarrollo que se enmarcan en esta temática —como el VIH / SIDA, la tuberculosis, la malaria, el ébola o la reciente crisis del COVID-19— son los temas habituales en los que trabajan el grupo de entrevistados que trabajan en el campo de la salud.

Casi cuatro de cada diez entrevistados trabajan en desastres y emergencias. Un grupo importante de entrevistados trabajan en estas temáticas durante mucho tiempo ya que “las emergencias se han convertido en situaciones estacionarias que requieren un enfoque de desarrollo” como declara un entrevistado, especialista en C4D que trabaja para una ONG internacional en Europa del Sur.

Tres de cada diez trabajan en el área de educación o en WASH.

Solo uno de cada cinco entrevistados trabaja en desarrollo económico. El acceso a las finanzas, la inclusión social, el desarrollo democrático y de gobernanza, la descentralización y las políticas públicas son temas habituales entre este grupo.

Menos de dos de cada diez entrevistados trabaja en temáticas relacionadas con la agricultura, una temática tradicional en la comunicación para el desarrollo.

La figura 7 muestra el porcentaje de entrevistados que trabaja en cada área temática.

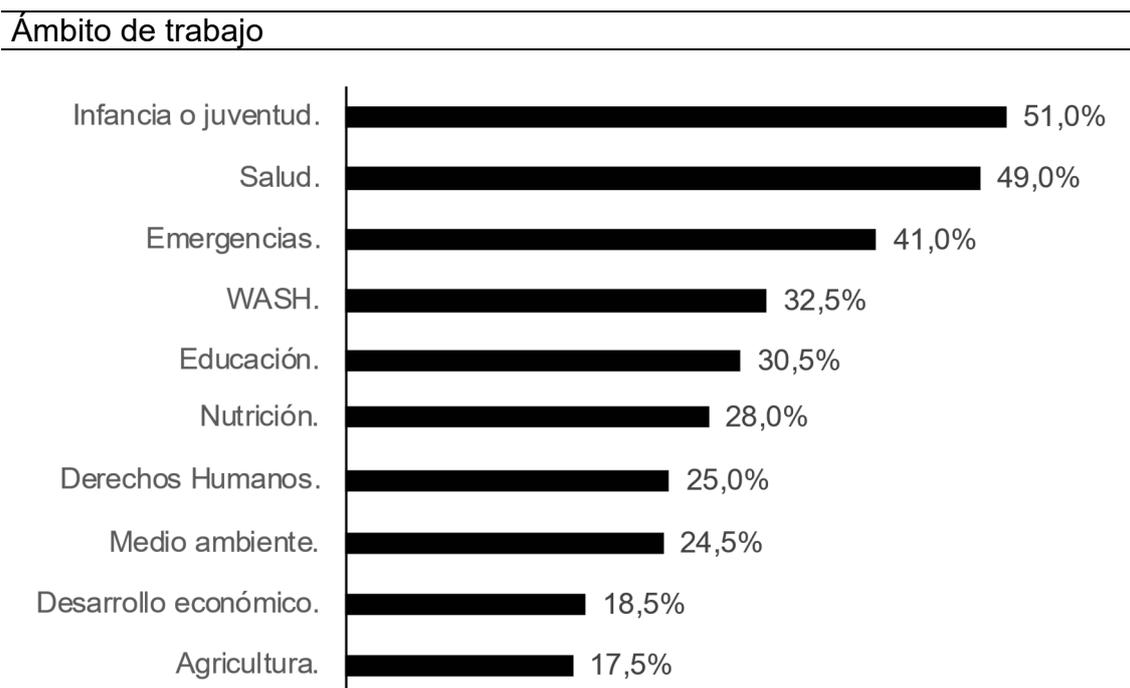


Figura 7. Ámbito de trabajo.

Por otro lado, otras temáticas relacionadas con la protección de derechos son también parte importante del trabajo de los entrevistados, especialmente las relacionadas con la seguridad ciudadana, la construcción de paz y resolución de conflictos y la violencia contra colectivos vulnerables. La violencia contra la infancia es una temática importante dentro de este grupo.

Además de estas grandes áreas temáticas, los profesionales de la comunicación para el desarrollo trabajan en proyectos muy diversos.

Es importante el número de entrevistados que trabajan en cuestiones de género como la inclusión o la lucha contra la violencia.

Otros profesionales trabajan en temáticas minoritarias relacionadas con la religión y la espiritualidad, la libertad de derechos religiosos —un 2 %— o los cuidados y asistencia domiciliaria a colectivos vulnerables —un 1 %—.

Es destacable que un gran número de entrevistados trabaja en temáticas que no son tradicionales en el campo de la comunicación para el desarrollo como las migraciones, el desempleo, las políticas públicas y ciudadanía o las soluciones habitacionales y de desarrollo urbano.

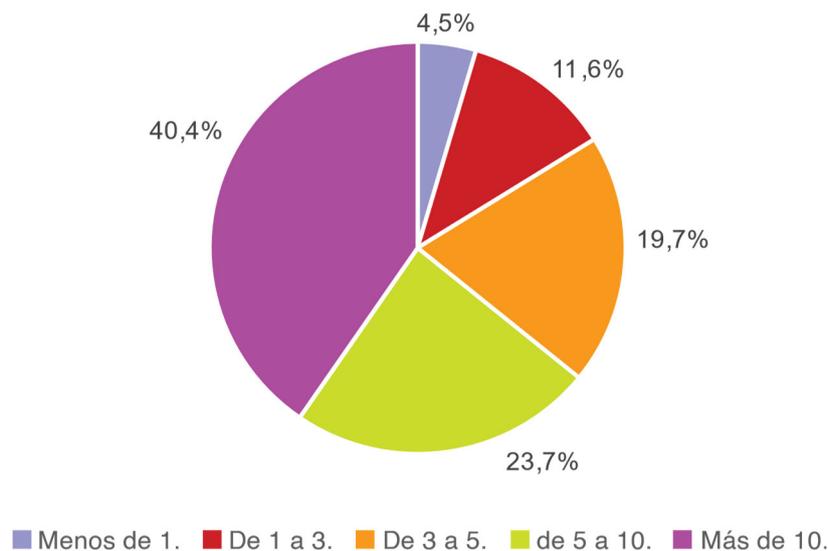
La comunicación para el desarrollo relacionada con el cambio climático, los objetivos para el desarrollo sostenible, la gestión de asociaciones, la innovación o la desinformación son temáticas muy recientes en la comunicación para el desarrollo y un grupo importante de entrevistados trabaja en estos temas de forma exclusiva o de manera integrada en sus proyectos.

### 7.9. Años de experiencia en comunicación para el desarrollo

Tres de cada cuatro entrevistados tienen más de cinco años de experiencia laboral y cuatro de cada diez llevan más de diez años en el sector. Solo una pequeña minoría lleva en el sector menos de un año.

La figura 8 muestra los años de experiencia laboral de los entrevistados.

¿Cuántos años de experiencia tienes en comunicación para el desarrollo?



*Figura 8. Años de experiencia profesional.*

Los entrevistados tienen una gran confianza en su experiencia profesional. “Tengo confianza en mi conocimiento sobre el campo de la C4D tanto a nivel estratégico como implantación”, dice un gestor de equipos que trabaja para el sector académico en Asia del Sur.

El bagaje profesional que poseen es, en su opinión, una herramienta fundamental para realizar su trabajo. Sin embargo, a juzgar por sus respuestas, la experiencia en el campo no ha trascendido a otros profesionales con los que trabajan. Una especialista independiente que trabaja para varias agencias de

Naciones Unidas en América del Sur declara: “He trabajado en comunicación para el desarrollo más de 40 años, en situaciones ‘normales’ y muchas emergencias de salud. He visto los muchos errores que cometemos, y lo poco que hemos logrado que algunos profesionales entiendan nuestro trabajo”.

La queja más habitual entre los profesionales de la comunicación para el desarrollo es que sus colegas —habitualmente gestores de programas, oficiales de programas o especialistas comunitarios— no tienen conocimientos sobre comunicación para el desarrollo y, por tanto, tienen una visión de este campo distorsionada y alejada de la realidad de la práctica profesional.

### 7.10. Términos que describen mejor la labor profesional

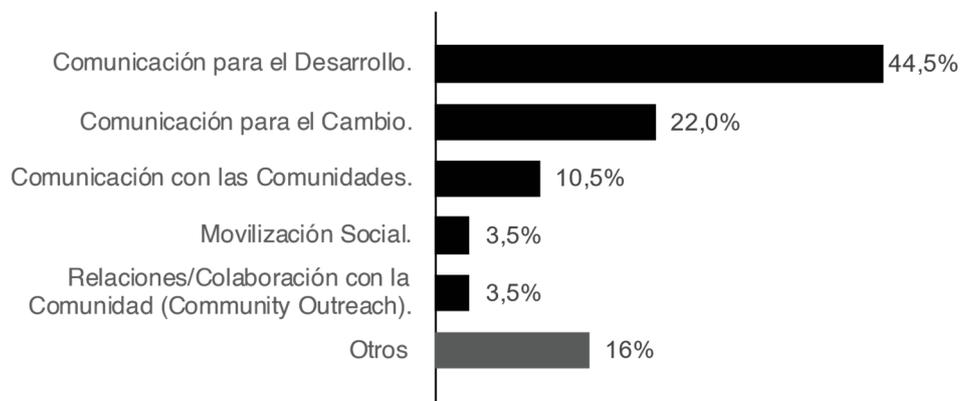
Casi la mitad de los entrevistados piensa que el término “comunicación para el desarrollo” es el que mejor define su trabajo. Casi uno de cada cuatro siente que el término “comunicación para el cambio” es el que mejor define su trabajo.

Los términos “comunicación con las comunidades” o “movilización social” son términos minoritarios entre los entrevistados. Se debe hacer notar que un pequeño grupo de entrevistados —un 16 % de la muestra— utilizan otros términos para definir su trabajo.

Así, algunos prefieren un enfoque más generalista como “ciencias de la comunicación” y otros prefieren ser más específicos. Dentro del marco de la “comunicación para el cambio”, hay entrevistados que prefieren el término “ciencias del cambio de comportamiento”, “comunicación para el cambio social”, “comunicación para el cambio de comportamiento”, “innovación y movilización social”. En el marco de la comunicación para el desarrollo se prefieren términos más detallados como “educación orientada a la comunicación para el desarrollo”.

La figura 9 muestra el porcentaje de entrevistados que prefieren uno u otro término.

#### ¿Qué términos describen mejor tu trabajo?



**Figura 9.** Término que mejor describe la actividad profesional.

### 7.11. Modelo de referencia

Más de cuatro de cada diez entrevistados definen el modelo de referencia que orienta su trabajo como el de la comunicación participativa.

Uno de cada cuatro declara que el modelo de referencia de su trabajo es “abogar por el cambio”.

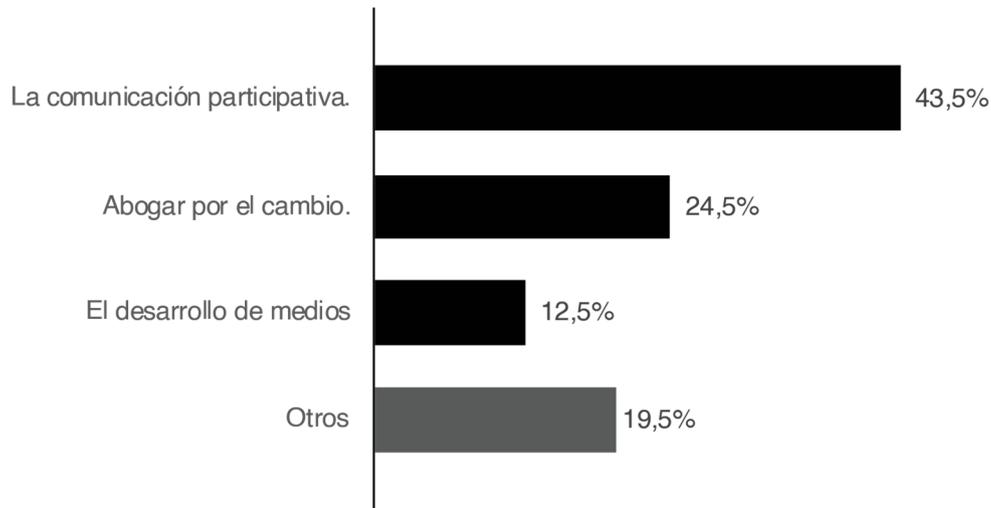
Menos de dos de cada diez entrevistados declaran que el modelo que guía su trabajo es el desarrollo de medios.

La figura 10 muestra el porcentaje de entrevistados que prefieren uno u otro término para definir el modelo de referencia que guía su trabajo.

---

Modelo de referencia general del trabajo

---



---

*Figura 10. Modelo de referencia que guía el trabajo.*

Sin embargo, entre casi uno de cada cuatro entrevistados se observa que se utilizan una diversidad de modelos de referencia. Un pequeño grupo —menos del 5 % de los entrevistados— declara que su trabajo se orienta a los tres casos debatidos dependiendo del tipo de proyecto. “Algunas veces es puramente comunicación para el desarrollo, otras veces es desarrollo de producto o investigación y pruebas con usuarios”, dice un comunicador generalista que trabaja para una agencia de Naciones Unidas en el Sudeste Asiático.

Otro grupo del mismo tamaño define su trabajo como un apoyo a los proyectos “ayudando a construir estrategias de comunicación para el desarrollo de forma efectiva”, “creando métodos de participación para el desarrollo” o “asistiendo en la creación de demanda de cambio de comportamientos” en una orientación más orientada al modelo de difusión.

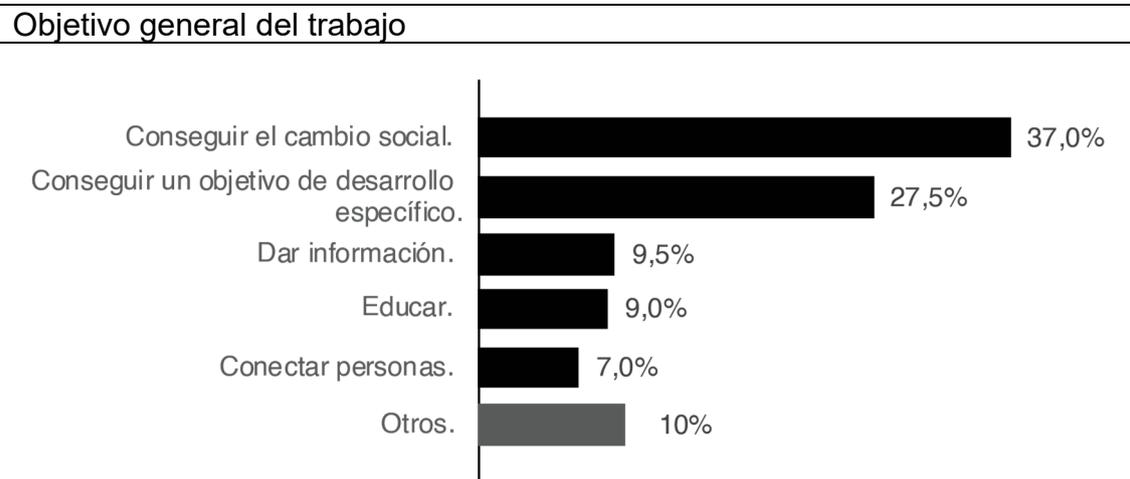
Es destacable la incidencia que los entrevistados hacen en la investigación y el análisis. “Mi trabajo se centra en el análisis prescriptivo y descriptivo de medios de comunicación”, dice un comunicador generalista que trabaja para Naciones Unidas en Europa Occidental. “El enfoque de mi trabajo se centra en la investigación para el diálogo y el empoderamiento con las comunidades” dice un especialista que trabaja en una ONG internacional en África, Europa Occidental y América del Sur. De igual manera, la “investigación para la educación” y la “investigación para el diseño de sistemas” son enfoques recurrentes entre los entrevistados.

Por último, los entrevistados destacan el enfoque facilitador y estratégico de su trabajo. Así, para un gestor de equipos que trabaja para una ONG internacional a nivel global “coordinar estrategias y grupos de interés” es el enfoque principal de su trabajo. “Entrenar a especialistas en comunicación para el desarrollo” y “desarrollar estrategias de comunicación para el cambio social” son también modelos que guían el trabajo de los entrevistados.

### 7.12. Objetivo general del trabajo

Más de uno de cada tres entrevistados declara que el objetivo de su trabajo es conseguir el cambio social. Más de uno de cada cuatro declara que el objetivo de su trabajo es conseguir un objetivo de desarrollo concreto.

La figura 11 muestra el porcentaje de entrevistados que definen el objetivo de su trabajo de una u otra manera.



*Figura 11. Objetivo general del trabajo.*

Además de estos cinco grandes bloques, los entrevistados apuntan a otros objetivos generales para describir su trabajo.

Así, un entrevistado, comunicador generalista que trabaja para una ONG internacional con proyectos en Oceanía, Sudeste Asiático y África Oriental declara que su objetivo es “influir en las políticas de comunicación para el desarrollo e informar a los tomadores de decisiones a través de resultados científicos”.

Es interesante observar que un grupo notable de entrevistados hace incidencia en la relación y la influencia en las comunidades como objetivo de su trabajo. “Sensibilizar y movilizar”, declara una especialista en C4D que trabaja para una ONG internacional en África Oriental, “es el objetivo principal de mi trabajo”.

Para una especialista independiente que trabaja para una ONG nacional en África Oriental, el objetivo es “conseguir el compromiso de las comunidades para comprender los desafíos y encontrar soluciones consensuadas para adaptarlas a la realidad del momento”.

Esta misma idea se expresa de manera distinta por otros entrevistados. “Conseguir el compromiso y el empoderamiento de las comunidades”, dice un especialista independiente que trabaja a nivel global. “Apoyar a mi organización diseñando e implantando intervenciones que inviten e inspiren a las comunidades a ser agentes de cambio en su propio contexto” declara una especialista de Naciones Unidas en África Central. Para una investigadora que trabaja en una universidad australiana, el objetivo del trabajo es “reforzar la capacidad de comunicación para el desarrollo y la comunicación para el cambio social”. Para una especialista de una ONG internacional que trabaja en Europa Occidental, el objetivo es “generar espacios de participación”.

Es relevante que “dar información” es un objetivo profesional minoritario entre los entrevistados. Esta respuesta, aunque muy escasa, se da especialmente entre los comunicadores generalistas que trabajan para ONG internacionales.

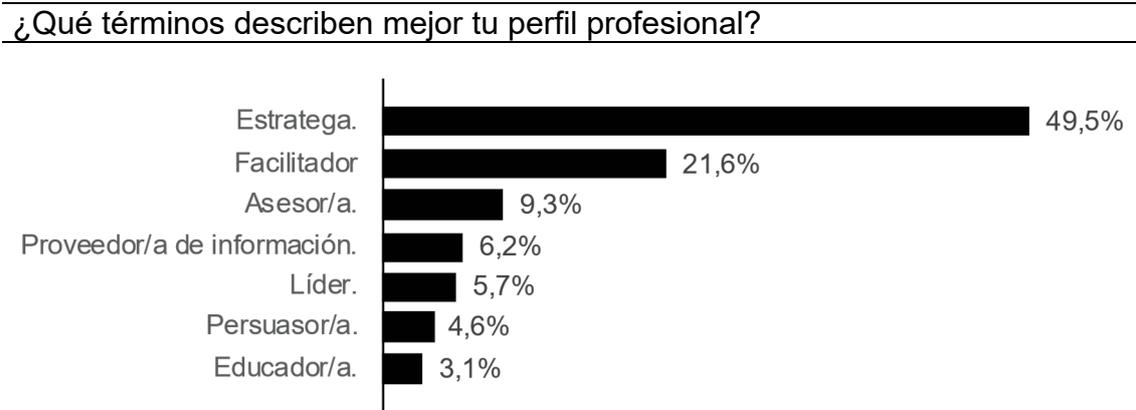
### **7.13. Término que describe mejor el perfil profesional**

La mitad de los entrevistados se describen como estrategas. Uno de cada cinco entrevistados se ve como un facilitador.

“Asesor” es una palabra recurrente entre los especialistas independientes como ilustra un profesional autónomo que trabaja para Naciones Unidas en América del Sur. “Planificador” es la palabra escogida por una especialista que trabaja para una ONG internacional en Europa Occidental. Este mismo término es utilizado también por varios gestores de equipos que trabajan a nivel global.

Los investigadores prefieren describirse como “docentes e investigadores” y cuando realizan prácticas profesionales “consultores expertos” como una entrevistada, investigadora en un centro académico de Europa del Norte que se describe como “ocasionalmente, consultora experta en evaluación”.

La figura 12 muestra el porcentaje de entrevistados que prefieren uno u otro término para definir su perfil profesional.



*Figura 12. Término que describe mejor el perfil profesional.*

Dos términos son también recurrentes entre un grupo reducido de entrevistados: por un lado, “visionario”, utilizado por especialistas de una agencia de Naciones Unidas que trabajan en Europa del Este. “Líder” es la palabra escogida por un nutrido grupo de entrevistados de África Oriental y Central, independientemente de su perfil profesional. Sin embargo, “educador” es un término muy poco utilizado.

#### **7.14. Grupos de interés que inician los proyectos de C4D**

La mitad de los proyectos de comunicación para el desarrollo son iniciados por organizaciones de Naciones Unidas, agencias de desarrollo u ONG internacionales. En un alto número de proyectos, estas tres entidades trabajan en sociedad.

Solo uno de cada cinco proyectos es iniciado por las comunidades, la misma proporción que los proyectos que son iniciados por el sector académico.

El sector privado tiene menor capacidad de iniciar proyectos —solo uno de cada diez— y los gobiernos locales solo inician dos de cada diez proyectos de comunicación para el desarrollo.

El dato más importante es que las organizaciones de Naciones Unidas inician seis de cada diez proyectos.

La figura 13 muestra el porcentaje de proyectos que son iniciados por cada grupo u organización.

Los proyectos de C4D en los que participo son normalmente iniciados por...



*Figura 13. Grupos de interés que inician los proyectos.*

Un entrevistado, especialista en C4D que trabaja en Naciones Unidas en Europa del Este, declara que “dependiendo del perfil de los participantes, el proyecto se inicia por una u otra entidad”. Un grupo pequeño de entrevistados destacan la “asociación” con grupos de interés seleccionados” a la hora de iniciar los proyectos.

### 7.15. Responsabilidades laborales

Las fases del ciclo comunicativo son las señaladas por la amplia mayoría de los participantes como las responsabilidades de su cargo.

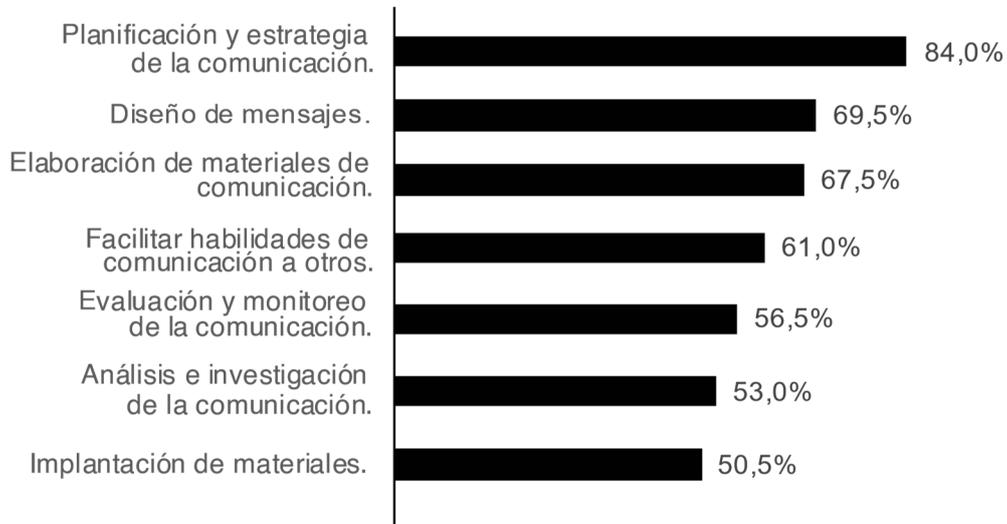
Destaca la fase de la planificación estratégica —ocho de cada diez tienen esta como responsabilidad de su cargo— y se evidencia que solo algo más de la mitad de entrevistados participan en la fase de análisis e investigación o en la de evaluación.

La implantación de materiales de comunicación es la responsabilidad que menos profesionales tienen en los proyectos de comunicación para el desarrollo.

Casi seis de cada diez tienen como responsabilidad la facilitación de habilidades de comunicación a otros.

La figura 14 muestra el porcentaje de entrevistados que tienen como responsabilidad principal unas u otras áreas de trabajo.

### Responsabilidades de los profesionales de la comunicación para el desarrollo



*Figura 14. Responsabilidades de los profesionales.*

Es notorio que varios entrevistados atribuyen a otros profesionales del sector del desarrollo su falta de implicación en la fase de análisis e investigación. Un entrevistado declara: “he visto lo poco que hemos logrado que algunos colegas entiendan que el primer trabajo de investigación para diseñar una estrategia de comunicación debe ser realizado por comunicadores juntamente con antropólogos, para lograr identificar aquellos comportamientos que deseamos influenciar con información y buenas prácticas”.

Es relevante que un grupo nutrido de entrevistados hace referencia a la formación de otros actores como una de sus responsabilidades. Un entrevistado, especialista independiente en India, declara que sus responsabilidades pasan por “el fortalecimiento de las capacidades de otros y el refuerzo de los sistemas de comunicación, la sensibilización, la gestión de crisis y de medios”. Otro entrevistado, comunicador generalista de una ONG internacional con base en Asia del Sur, declara “el refuerzo de las capacidades digitales es mi principal responsabilidad”. Otra entrevistada, especialista en C4D para una agencia de Naciones Unidas en Europa del Este, apoya esta línea declarando que su responsabilidad es “el desarrollo de capacidades de otros en comunicación para el cambio social y la capacidad de desarrollo mediante plataformas multimedia”.

La gestión es también un tema señalado por un pequeño grupo de profesionales entrevistados. Un entrevistado, especialista en C4D que trabaja para una agencia de Naciones Unidas en África Central declara que el objetivo de su trabajo es la “coordinación, refuerzo de alianzas y movilización de recursos”.

De nuevo, los entrevistados señalan la diferente casuística de los proyectos de comunicación para el desarrollo para explicar sus responsabilidades. Un

entrevistado, comunicador generalista en una agencia de Naciones Unidas que trabaja en el Sudeste de Asia, declara que el objetivo de su trabajo “depende del proyecto. En ocasiones, es puramente comunicación para el desarrollo, otras veces está más centrado en la investigación o en la implantación orientada al participante”. Otro entrevistado, especialista en C4D de Naciones Unidas en Melanesia, declara que su responsabilidad principal es “crear demanda para proyectos de cambio social”. Un especialista en C4D que trabaja para Naciones Unidas en Europa del Norte, declara que su responsabilidad máxima es ser “un prescriptor de canales de comunicación”.

### 7.16. Papel del profesional frente a los grupos de interés

Cuatro de cada diez entrevistados dicen ser mediadores entre la organización y los participantes del proyecto mientras que casi otros cuatro de cada diez dicen ser representantes de su organización.

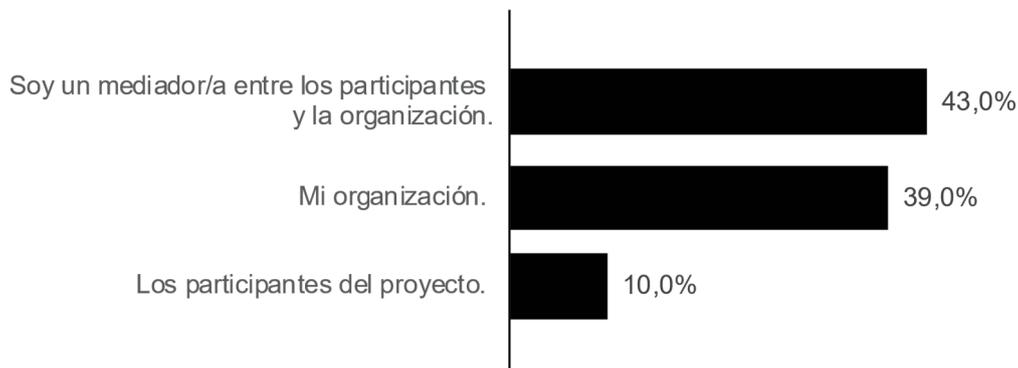
El número de entrevistados que dice representar a los participantes del proyecto es muy bajo. La mayoría de entrevistados que dicen representar a los participantes del proyecto son especialistas independientes de C4D o comunicadores generalistas.

La figura 15 muestra el porcentaje de entrevistados que dicen ser mediadores, representantes de su organización o representantes de las comunidades en los proyectos de comunicación para el desarrollo.

---

Dirías que trabajas en nombre de...

---



---

*Figura 15. Papel del profesional frente a los grupos de interés.*

Una entrevistada, investigadora de C4D que trabaja en Australia declara que es “una ayuda adicional, no diría que represento a nadie en particular”.

Otra entrevistada, especialista independiente de C4D en una consultora nacional que trabaja en África del Este declara “no solo trabajo para mi organización sino para ver el cambio implantado, conseguido, adoptado en las comunidades y

mejorando la vida de la gente. Mi trabajo es una pasión, visión y misión individual”.

Otro entrevistado, especialista independiente que trabaja para Naciones Unidas a nivel global dice trabajar para “los miembros de mi organización que trabajan en nombre de las comunidades de sus países de origen”.

### 7.17. Temas que presentan más desafíos para realizar el trabajo

La sostenibilidad del proyecto y la presión para obtener resultados en poco tiempo son los temas más problemáticos para uno de cada dos profesionales.

Más de cuatro de cada diez entrevistados encuentran que los desafíos culturales o contextuales y la falta de recursos son temas especialmente problemáticos para realizar correctamente su trabajo.

La figura 16 muestra el porcentaje de entrevistados que encuentra más desafiantes cada uno de los temas relacionados con su trabajo.



**Figura 16.** Temas que presentan más desafíos para realizar el trabajo.

Una entrevistada, especialista independiente de C4D en América del Sur que trabaja para una firma consultora internacional, declara que “las experiencias dependen de la organización al igual que los presupuestos, tiempos y el enfoque que manejan, lo que te permite actuar bajo un marco apropiado o no para implementar proyectos de comunicación para el desarrollo”.

Un entrevistado, especialista en C4D para una agencia de Naciones Unidas que trabaja en África Occidental declara que los mayores desafíos son “las propiedades del proyecto”.

Otra entrevistada, especialista en C4D que trabaja para Naciones Unidas en África Central declara que “mi propia organización y mis socios técnicos más cercanos tienen una visión limitada de la comunicación para el desarrollo. ¿Cuántas veces tengo que decir que los ‘mensajes’ y los posters o panfletos son solo una pequeñísima parte de lo que la comunicación puede ofrecer? Parece que estemos bloqueados en un modelo unidireccional de ‘provisión de información’ más que en una búsqueda de formas de colaborar y cocrear con los miembros de las comunidades, que no son recursos, ni ‘público objetivo’, ni ‘beneficiarios’, a no ser que estés repartiendo sacos de arroz”.

Este mismo desafío es referido por otro entrevistado, gestor de equipos de una consultora en Australia, que dice que su mayor desafío es “lidiar con sesgos arraigados acerca de comunicaciones, especialmente la importancia de los materiales impresos”.

En esta misma línea crítica se manifiesta una especialista independiente de C4D que trabaja para una ONG nacional en África del Este: “en mi área de trabajo, aparte de UNICEF y USAID, muchas instituciones aún luchan por ver y apreciar el valor que juega la comunicación para el desarrollo. Mi ONG está tratando de educar a las comunidades sobre la importancia de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y es una tarea gigantesca sin financiación y sin voluntad política. El mayor desafío de todos es que algunas comunidades, tanto urbanas como rurales, no tienen idea de cuáles son los ODS. Pese a esto, seguimos trabajando.”

Otro entrevistado, especialista independiente en C4D que trabaja para una empresa consultora internacional en Asia y Oceanía declara que su mayor desafío es “acortar los objetivos de comunicación por las demandas de un mayor objetivo social”.

### **7.18. Decisiones de los participantes**

En casi la mitad de los proyectos de comunicación para el desarrollo, los participantes deciden la selección de canales.

En cuatro de cada diez proyectos de comunicación para el desarrollo, los participantes deciden el diseño de los mensajes y cómo implantar la comunicación.

En uno de cada tres proyectos de comunicación para el desarrollo, los participantes deciden qué tipo de proyecto se necesita, los objetivos de este y el diseño de los materiales de comunicación.

Los indicadores de monitorización y evaluación son elegidos por los participantes en dos de cada diez proyectos de comunicación para el desarrollo.

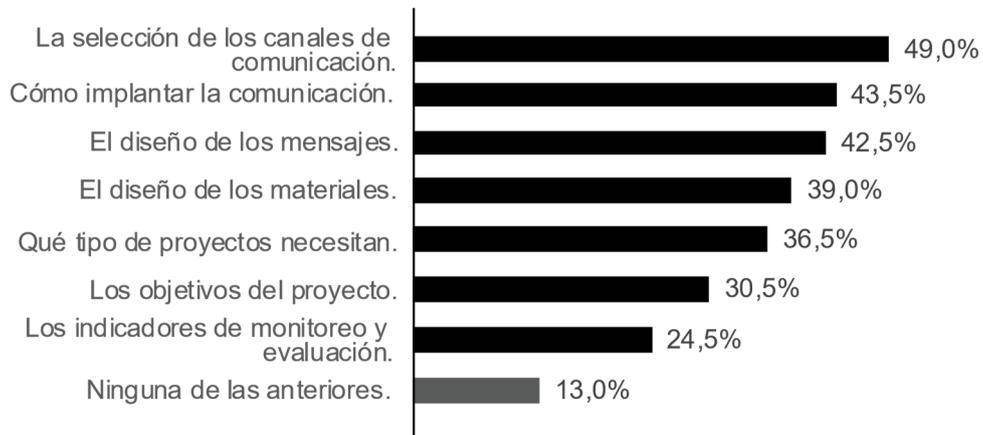
Es relevante destacar que solo en poco más de uno de cada diez casos, los participantes de los proyectos de comunicación para el desarrollo no eligen ninguno de estos aspectos.

La figura 17 muestra el porcentaje de temas que son elegidos por los participantes.

---

Los participantes en tus proyectos de C4D normalmente deciden...

---




---

*Figura 17. Decisiones de los participantes.*

Existe una sensación entre muchos de los entrevistados de que los participantes deberían tener mayor control sobre las decisiones de los proyectos. Uno de los entrevistados, especialista en C4D que trabaja para una agencia de Naciones Unidas en Europa Oriental declara: “soy consciente de la necesidad, y me gustaría que las comunidades participaran en la elección del proyecto y en la definición de objetivos”.

Otra entrevistada, investigadora que trabaja en el sector académico a nivel global, declara: “los participantes todavía tienen poco peso en el proceso. En ocasiones, los mensajes y los canales de comunicación ya han sido establecidos antes del proceso, otras veces, se desarrollan junto con los participantes”.

Hay otros entrevistados mucho más críticos. En palabras de un especialista independiente que trabaja en el Sur y en el Sudeste Asiático, “cuando se trabaja con organizaciones de desarrollo internacional del Norte de Europa los participantes deciden todo y están capacitados en comunicación y periodismo responsable. Al trabajar con UNICEF se invita a los participantes al taller para que parezca que hay participación, pero todos los modelos, presupuestos, mensajes y formatos están diseñados por UNICEF de antemano”.

El grupo de entrevistados que declaran que ninguno de estos temas es gestionado por los participantes no es numeroso.

Un entrevistado, especialista independiente que trabaja en Asia del Sur declara que “los participantes de mis proyectos no deciden ninguno de estos temas. Hay

muy poco espacio para que los participantes decidan algo. Está todo en nuestras manos”.

Otro entrevistado, gestor de equipos de una agencia de Naciones Unidas en África Central declara “los participantes de mis proyectos no participan en ninguno de estos temas. Tristemente, ninguno de ellos, pero estamos trabajando en ello”.

Para pocos entrevistados esta variable depende del tipo de proyecto. Solo un entrevistado, especialista en C4D que trabaja para una agencia de Naciones Unidas en África Occidental contestó que “depende del caso”.

Otra entrevistada, que también es especialista en C4D para una agencia de Naciones Unidas en África Occidental declara que “depende de quienes son los participantes. En ocasiones discutimos el tipo de proyecto, los objetivos y las actividades más importantes”.

### **7.19. Temas que se conocen antes de comenzar un proyecto**

En tres de cada cuatro proyectos, antes de comenzar, los entrevistados conocen los objetivos a cumplir.

En dos de cada tres proyectos de comunicación para el desarrollo, los entrevistados conocen con antelación los fondos asignados.

Los participantes y el perfil de la audiencia que tendrá el proyecto de comunicación para el desarrollo son conocidas con antelación por más de la mitad de los entrevistados antes de comenzar un proyecto.

Solo en uno de cada tres proyectos se conocen los canales que se usarán.

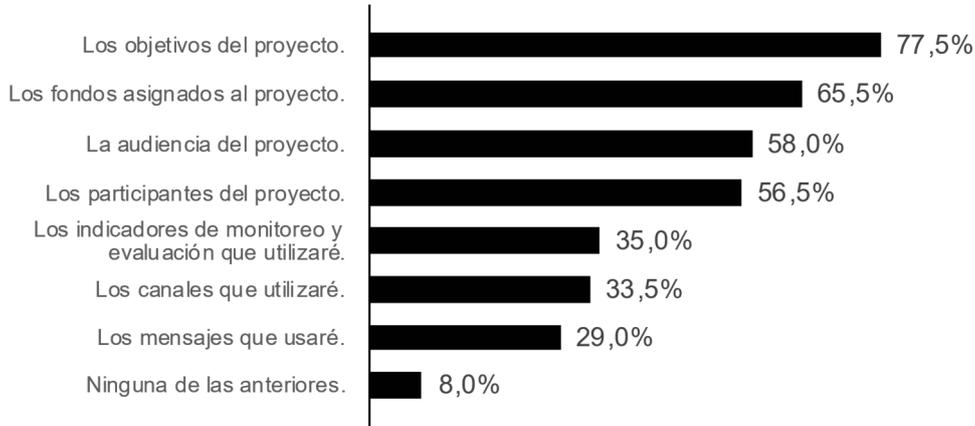
En uno de cada cuatro casos, los entrevistados saben por anticipado los mensajes que van a utilizar, así como los indicadores de monitorización y evaluación antes de comenzar.

Solo un porcentaje muy pequeño de entrevistados, ocho de cada cien, no conocen ninguno de estos factores antes de comenzar un proyecto de comunicación para el desarrollo.

No hay diferencias por perfil profesional. Tanto los especialistas independientes como los que trabajan para las organizaciones, los investigadores, gestores de equipos y comunicadores generalistas declaran conocer por adelantado los objetivos del proyecto y los fondos que han sido asignados a este antes de que comience.

La figura 18 muestra el porcentaje de entrevistados que conocen cada uno de los temas que afectan a un proyecto de C4D antes de su comienzo.

**Cuando comienzo un nuevo proyecto de C4D conozco por adelantado...**



*Figura 18. Temas que se conocen antes de comenzar un proyecto.*

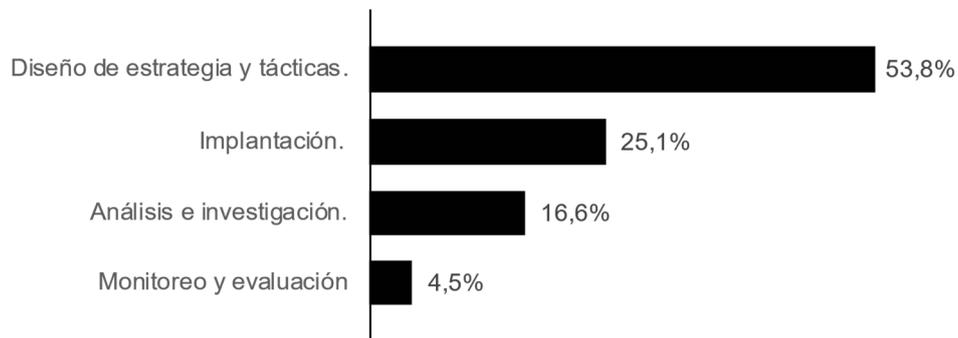
**7.20. Preferencia por fases del ciclo de proyecto de comunicación**

Uno de cada dos entrevistados declara que su fase preferida del proceso de comunicación es la fase de estrategia y tácticas de diseño.

El análisis y la investigación interesan a poco menos de dos de cada diez entrevistados. Solo uno de cada cuatro entrevistados prefiere la fase de implantación al resto de las fases del proceso de comunicación. La fase que menos interés despierta es la de monitorización y evaluación. Solo una ínfima minoría de entrevistados prefirieron esta fase del ciclo.

La figura 19 muestra el porcentaje de entrevistados que prefiere cada fase del ciclo de proyecto de comunicación.

**¿Cuál es la fase del ciclo de proyecto de comunicación que más te gusta?**



*Figura 19. Preferencia por fases del ciclo de proyecto de comunicación.*

Es frecuente la percepción que tienen los entrevistados de que pueden seguir formándose en el ciclo de proyecto de comunicación. Un especialista que trabaja para una ONG internacional en todo el continente africano declara “siempre podemos mejorar en las cuatro fases”. Sin embargo, la opinión mayoritaria es que su mayor fortaleza se encuentra en la fase de diseño estratégico y táctico como resume un gestor de equipos que trabaja en el sector académico en Asia del Sur: “me siento muy seguro trabajando en el campo de la planificación estratégica”.

Una especialista en C4D de una agencia de gobierno nacional en América del Sur declara “me interesa mucho aprender más sobre comunicación para el desarrollo dado que aquí ese campo es muy incipiente. Dentro de mi experiencia laboral considero que la debilidad más grande es la medición de impacto.”

Por perfil profesional, los investigadores que trabajan en el sector académico son los únicos que prefieren la fase de análisis e investigación, aunque en segundo lugar también se inclinan por la fase de diseño estratégico y táctico.

### 7.21. Enfoque de facilitación

Casi la mitad de los entrevistados declaran tener un enfoque de facilitación orientado a que los participantes decidan.

Uno de cada cuatro entrevistados se orienta a un objetivo específico mientras que solo una minoría, un poco más de uno de cada diez, se ven como profesores de los participantes.

Es relevante destacar que solo cuatro de cada cien entrevistados no tiene entre sus funciones un papel como facilitador.

La figura 20 muestra el porcentaje de entrevistados que utiliza uno u otro estilo de facilitación.

---

#### ¿Cómo describirías tu estilo de facilitación?

---

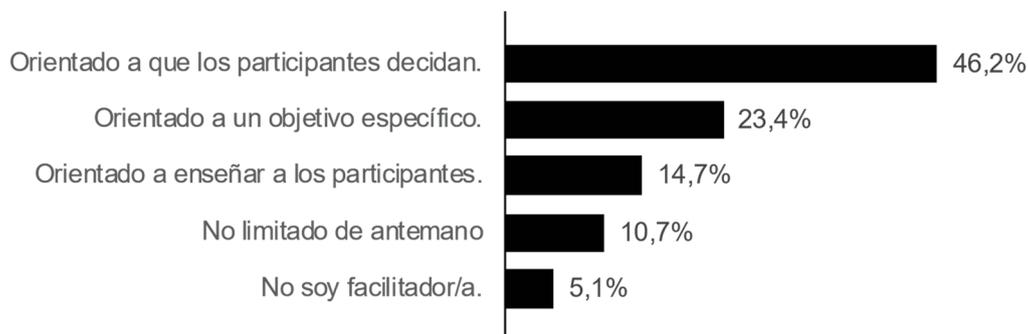


Figura 20. Estilo de facilitación.

Una de las entrevistadas, especialista en C4D que trabaja para una agencia de Naciones Unidas en África Oriental se expresa así: “el estilo de facilitación en mi región es el que siguen las agencias de Naciones Unidas, independientemente de la entidad para la que trabajes. Este método de facilitación es muy similar al proceso P de Hopkins<sup>7</sup> que es el que utilizamos nosotros y nuestros socios”.

Otro entrevistado, investigador del campo de la C4D que trabaja en África Oriental y del Sur declara que “cuando facilitamos en proyectos de comunicación para el desarrollo o de comunicación para el cambio social, son los participantes los que identifican las áreas prioritarias”.

Solo un reducidísimo grupo de entrevistados —menos de un 4 %— declara no tener un rol como facilitadores. Estos entrevistados declaran que su responsabilidad es el desarrollo de medios de comunicación y trabajan independientemente para agencias de Naciones Unidas, agencias de desarrollo nacionales u ONG internacionales. Es relevante destacar que, todos ellos declaran que, si pudieran formarse en cualquier área temática de la comunicación para el desarrollo preferirían hacerlo en habilidades sociales, de negociación o de comunicación.

Por perfiles profesionales, es interesante observar algunas diferencias. Entre los especialistas de las organizaciones, son más del doble los que orientan su estilo de facilitación a que los participantes decidan que los que se orientan a un objetivo en concreto.

Sin embargo, entre los especialistas independientes, el segundo grupo más numeroso, tras los que se orientan a que los participantes decidan por sí mismos, es el de los que enfocan su facilitación a enseñar a los participantes qué se debe hacer para producir cambio social.

Entre los comunicadores generalistas son mayoría los que orientan su facilitación a un objetivo específico y a que los participantes decidan. Solo uno de cada cuatro orienta su facilitación a enseñar a los participantes qué se debe hacer. Los gestores de equipos tienen un enfoque de facilitación parecido a los especialistas en comunicación con cifras muy similares.

Entre los investigadores, son mayoría los entrevistados que declaran que su orientación en la facilitación se dirige a que decidan los participantes. Siete de cada diez dicen utilizar este enfoque. Se trata del grupo profesional que más utiliza este modelo.

<sup>7</sup> El proceso P es un ciclo de comunicación estratégico desarrollado por la Universidad Johns Hopkins. Inicialmente orientado a programas de salud, integra el proceso participativo en la planificación, diseño, implantación, monitorización y evaluación del ciclo de comunicación.

## 7.22. Canales que se implantan más habitualmente

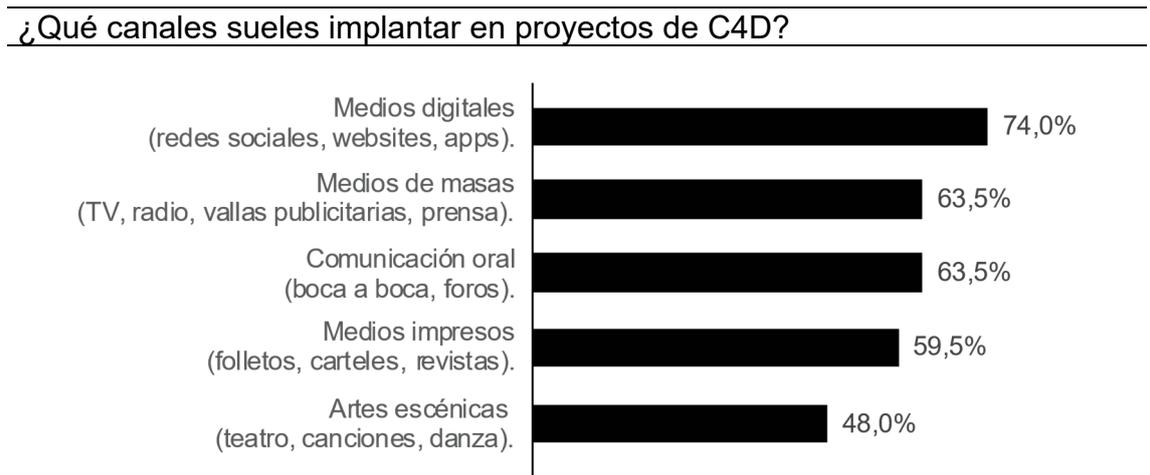
Los entrevistados declaran utilizar una gran gama de medios de comunicación en sus proyectos de comunicación para el desarrollo. Son mayoritarios los proyectos que utilizan más de cinco canales de comunicación simultáneamente.

El canal digital es el más utilizado. Tres de cada cuatro entrevistados utilizan las redes sociales, los sitios web o las aplicaciones móviles en sus proyectos de comunicación para el desarrollo.

Los medios impresos y los medios de masas tradicionales se utilizan en casi dos de cada tres proyectos de comunicación al igual que la comunicación interpersonal —como el boca a boca o los foros, grupos de discusión o de enfoque— que es utilizada en más de seis de cada diez proyectos.

Los medios menos utilizados son las artes escénicas que se utilizan en casi la mitad de los proyectos.

La figura 21 muestra el porcentaje de entrevistados que utiliza cada uno de estos canales.



**Figura 21.** Canales más utilizados.

En algunos casos, el medio digital es un simple sustituto de los medios impresos. Una especialista independiente que trabaja actualmente para una agencia de Naciones Unidas en proyectos a nivel global declara: “anteriormente imprimíamos informes y materiales. Actualmente, todo esto se hace en línea”.

Otra especialista que trabaja para una agencia de desarrollo nacional declara usar el “aprendizaje electrónico (*e-learning*), inteligencia artificial y tarjetas instruccionales digitales” en sus proyectos de educación, agricultura y empoderamiento económico en África Occidental. Sin embargo, otro especialista de una agencia de Naciones Unidas declara usar “canales tradicionales como la

movilización social”. Ambos entrevistados trabajan en proyectos similares que se desarrollan en el mismo contexto cultural.

Un grupo importante de entrevistados declara que utilizan todos los métodos mencionados y lo hacen porque, como declara un entrevistado, especialista independiente que trabaja para una empresa consultora internacional en Australia, “siempre buscamos el canal de comunicación más adecuado. Es muy variable.” Otra entrevistada, comunicadora generalista que trabaja en una firma consultora internacional en el Sudeste Asiático declara que prefiere “la combinación de varios canales de comunicación siempre que esto sea posible”.

Otra entrevistada, especialista de una agencia de Naciones Unidas que trabaja en África Central declara: “utilizo tantos canales como pueda. Canales a nivel de suelo, interpersonales; a nivel del aire, canales de masas y móviles; y a nivel de la nube, redes sociales o recursos para periodistas. Si podemos, trabajamos con métodos más creativos como el eduentretenimiento o, mejor incluso, con la educomunicación. Este enfoque de ‘amplia gama de canales’ no siempre es posible, pero lo reclamamos de manera consistente. Utilizar diversos canales tiene todo el sentido si tienes los recursos necesarios para hacerlo”.

Esta idea se ve también reflejada en el uso de otros canales alternativos. Una entrevistada, comunicadora generalista de una compañía consultora internacional en el Sudeste Asiático declara usar “eventos, como por ejemplo exposiciones artísticas”. Otra entrevistada, investigadora de una universidad en África del Sur enfatiza el uso de la “movilización de la comunidad mediante eventos”. Una entrevistada que trabaja para una empresa social declara usar “juegos de desarrollo” en comunidades de Asia del Sur.

Los canales interpersonales tradicionales son destacados por pocos entrevistados. Un comunicador generalista de una agencia de las Naciones Unidas que trabaja en Asia del Sur y en Sudeste Asiático reclama el uso del canal “interpersonal”, otro entrevistado, comunicador generalista de una ONG internacional que trabaja en el Sudeste Asiático destaca el canal “oral” en sus proyectos. Otra entrevistada, especialista de una agencia nacional de desarrollo que trabaja en América del Sur declara usar el “video comunitario”.

Entre estos últimos entrevistados se ve una clara correlación entre su formación y los canales que utilizan. Aquellos que se han formado en Comunicación con las Comunidades son los que más usan canales interpersonales, orales y de vídeo participativo. Además, estos entrevistados suelen tener puestos de gestión y coordinación de equipos más que de trabajo directo con los participantes de los proyectos.

### 7.23. Medición del Retorno de Inversión (ROI) de los proyectos

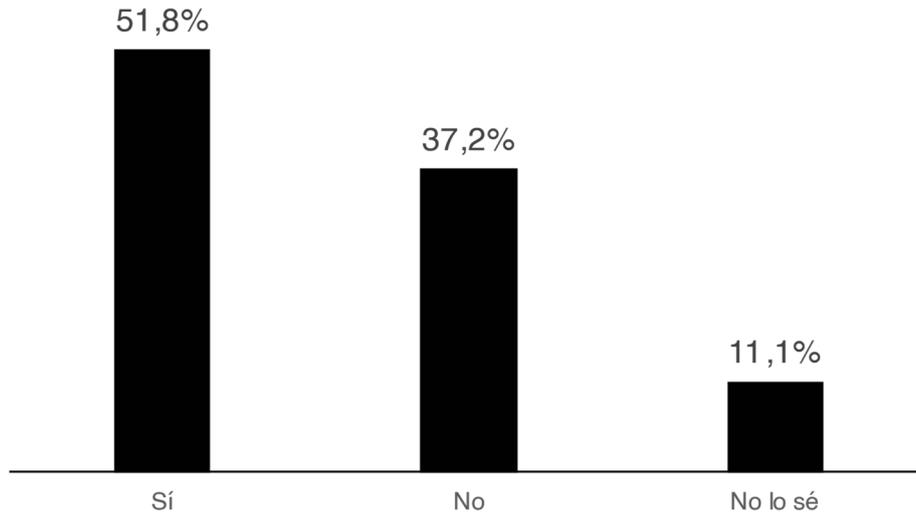
Solo la mitad de los entrevistados declara medir el ROI de sus proyectos. Un poco menos de uno de cada diez desconoce si mide el ROI de sus proyectos.

La figura 22 muestra el porcentaje de entrevistados que mide el ROI de sus proyectos de comunicación para el desarrollo.

---

¿Mides el Retorno de Inversión de tus proyectos?

---



---

*Figura 22. Medición del ROI.*

Por perfiles profesionales hay divergencia entre aquellos que miden el ROI de los proyectos de C4D y los que no lo hacen.

Entre los especialistas de las organizaciones y los investigadores de C4D son mayoría los que no miden el ROI de los proyectos.

Sin embargo, entre los especialistas independientes, los comunicadores generalistas y los gestores de equipos, son mayoría los que sí miden el retorno de inversión en los proyectos en los que participan.

Es destacable señalar que entre los especialistas independientes de C4D son más del doble los entrevistados que sí miden el ROI que aquellos que no lo hacen. Sin embargo, entre los especialistas de las organizaciones, aunque la mayoría declaran no medir el ROI, los porcentajes de los que sí lo hacen son muy parejos.

### 7.24. Ayuda a las necesidades de los participantes

Para la mitad de los entrevistados, los proyectos en los que trabajan ayudan casi siempre a las necesidades de los participantes. Un poco más de uno de cada cuatro declara que solo ayuda a sus necesidades algunas veces. Menos de dos de cada diez entrevistados declaran que ayudan siempre.

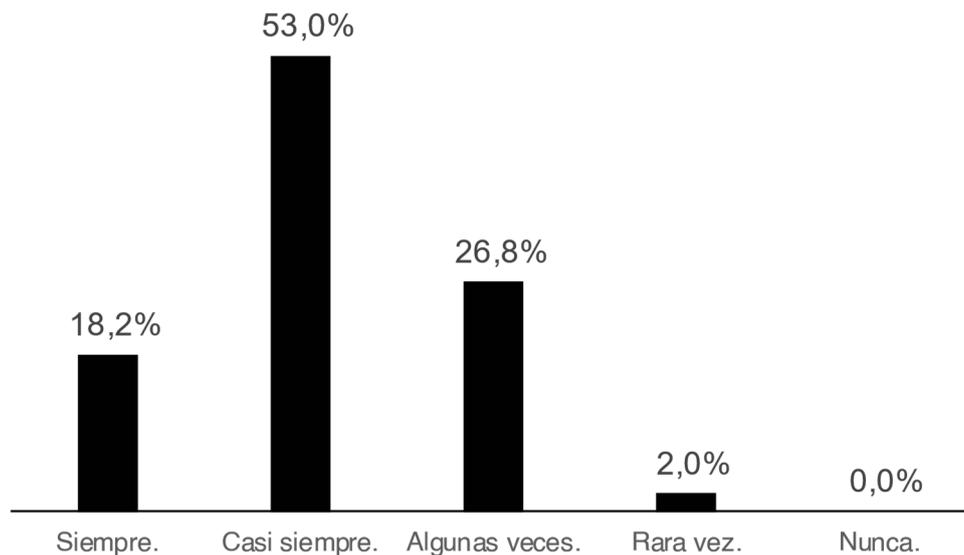
Solo una ínfima minoría declara que la C4D rara vez ayuda a las necesidades de los participantes.

La figura 23 muestra el grado en el que los proyectos de comunicación para el desarrollo ayudan a los participantes por porcentaje de entrevistados.

---

¿La comunicación para el desarrollo ayuda a las necesidades de los participantes?

---



---

*Figura 23. Ayuda a las necesidades de los participantes.*

Por perfiles profesionales, el único colectivo en el que la mayoría de los entrevistados piensa que la comunicación para el desarrollo ayuda solo algunas veces a las necesidades de los participantes es el de los investigadores.

Es interesante anotar también que los especialistas de las organizaciones son el perfil profesional más escéptico sobre el impacto que tienen los proyectos en las necesidades de los participantes.

En este sentido, una especialista independiente que trabaja en la región del Caribe declara: “a menudo, las necesidades de los proyectos son confusas y nada claras”.

Un especialista independiente que trabaja en el Sur y Sudeste Asiático llega todavía más lejos afirmando: “con frecuencia debo explicar a las agencias de

Naciones Unidas que me contratan que la comunicación y los medios pertenecen a los participantes del proyecto para que desarrollen y expresen sus propias necesidades, no las de Naciones Unidas. Si las agencias de Naciones Unidas quieren lograr el cambio, la comunicación debe pertenecer a las comunidades. Esto incluye la forma, los modelos y la teoría en la que la gente quiere aprender”.

### 8.25. Impacto de la comunicación en los objetivos de desarrollo

Uno de cada cuatro entrevistados declara que el impacto de la comunicación para el desarrollo ayuda a conseguir los objetivos de los proyectos siempre.

Casi uno de cada dos expresa que la comunicación para el desarrollo ayuda a conseguir los objetivos de los proyectos la mayoría de las veces.

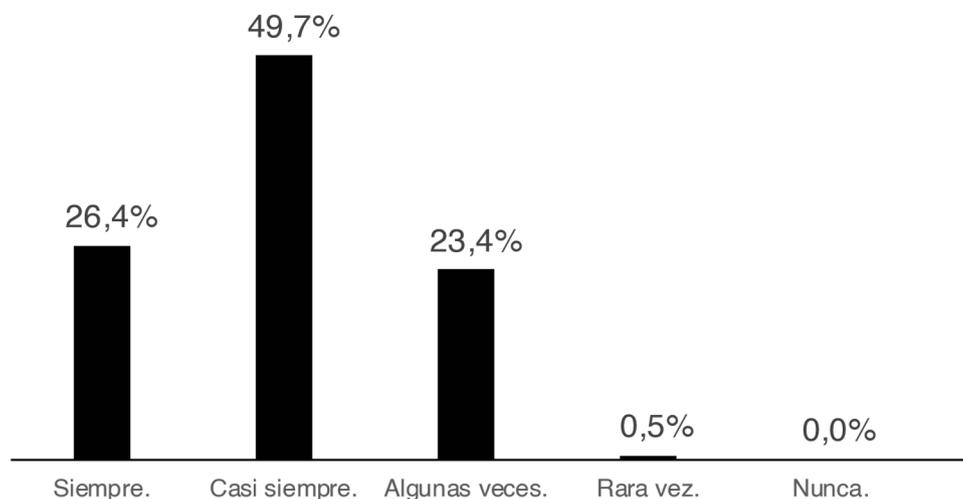
Uno de cada cuatro entrevistados declara que el impacto de la comunicación ayuda a conseguir los objetivos de los proyectos de desarrollo algunas veces.

La figura 24 muestra el grado en el que los proyectos de la comunicación para el desarrollo impactan en los objetivos de desarrollo por porcentaje de entrevistados.

---

¿El impacto de la comunicación ayuda a conseguir los objetivos de los proyectos?

---



---

*Figura 24. Impacto en los objetivos de los proyectos.*

Una de las entrevistadas lo resume así: “mis estrategias de comunicación para el desarrollo siempre ayudan a mi organización a conseguir sus metas y objetivos. En ocasiones, tienen incluso mayor impacto en los resultados de lo que se había planificado al inicio”.

Por perfiles profesionales, los más críticos en cuanto al impacto de la comunicación para el desarrollo en los objetivos de los proyectos son los investigadores. Son mayoría los que opinan que solo algunas veces la comunicación tiene impacto en los objetivos marcados.

El colectivo profesional más entusiasta es el de los especialistas de las organizaciones. El 80 % de los entrevistados de este grupo cree que la comunicación para el desarrollo tiene impacto siempre o casi siempre en los objetivos.

Esto contrasta con el colectivo de los especialistas independientes.

La gran mayoría de los profesionales que trabaja de forma independiente o para consultoras privadas opina que la comunicación para el desarrollo tiene impacto en los objetivos del proyecto casi siempre o algunas veces. Son muy pocos, menos de uno de cada diez, los que piensan que la C4D tiene impacto siempre en los objetivos del proyecto.

El colectivo en el que hay más variedad de respuestas es el de los comunicadores generalistas.

Aunque en este colectivo los entrevistados opinan mayoritariamente que hay un impacto en los objetivos del proyecto casi siempre, se reparten por igual —más de la mitad de los entrevistados— aquellos que opinan que lo hace siempre y los que opinan que solo lo hace algunas veces.

## 8.26. Aplicación de la teoría de la comunicación para el desarrollo en los proyectos

Casi la mitad de los entrevistados declara que, en la mayoría de las ocasiones, la teoría de la comunicación para el desarrollo tiene una aplicación práctica en sus proyectos.

Más de uno de cada cuatro entrevistados declara que la teoría aplica solo algunas veces.

Uno de cada cinco entrevistados declara que la teoría aplica siempre.

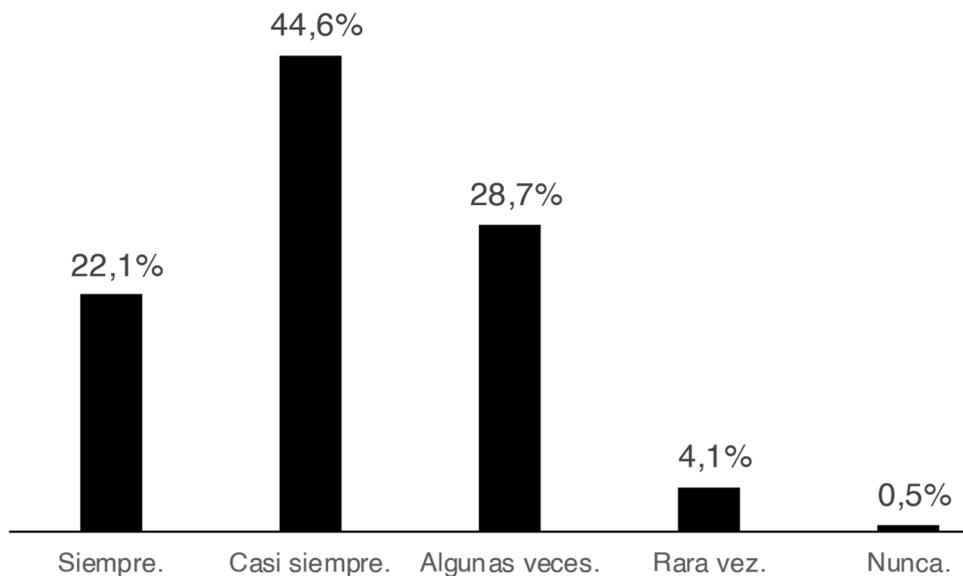
Solo un pequeñísimo porcentaje declara que la teoría aplica rara vez

La figura 25 muestra el porcentaje de entrevistados que opinan en qué grado aplica la teoría en los proyectos de comunicación para el desarrollo.

---

¿Hasta qué punto la teoría de la comunicación para el desarrollo aplica en tus proyectos?

---



---

*Figura 25. Impacto de la teoría en la práctica.*

Por perfil profesional, los entrevistados más escépticos son los investigadores. Este colectivo piensa mayoritariamente que la teoría solo aplica en los proyectos de comunicación para el desarrollo algunas veces. Es también el grupo de entrevistados que menos piensa que la teoría aplica siempre.

Entre los especialistas de las organizaciones y los especialistas independientes, aunque más de la mitad opinan que la teoría aplica en los proyectos de comunicación para el desarrollo casi siempre, el número de entrevistados que piensan que solo tiene aplicación práctica algunas veces es similar al que opina que lo hace siempre.

Una de las entrevistadas declara: “aunque la teoría es importante, traer perspectivas más amplias a mi tarea, como la experiencia profesional es todavía más importante. No todo el mundo está de acuerdo con el término ‘comunicación para el desarrollo’ y, por tanto, la teoría puede entenderse de forma vaga o diferente en términos de ejecución dependiendo de la organización o entidad detrás del proyecto”.

Otro entrevistado declara que se siente preparado para realizar su trabajo por el cruce entre teoría y práctica: “porque puede darte la habilidad de traducir experiencias prácticas a la teoría y ver cómo ajustan en el campo en otras intervenciones”. Otro entrevistado opina que la experiencia profesional permite “poder ser crítico con alguna teoría, cuando estás en el terreno.”

Otro especialista independiente que trabaja en el Sur y Sudeste Asiático apunta a que esto se debe a la formación de los profesionales: “los módulos de aprendizaje que existen en la actualidad están basados en la experiencia de los últimos veinte años en el campo práctico de la comunicación para el desarrollo. Sin embargo, he notado que el aprendizaje actual se basa demasiado en la teoría y en los modelos teóricos y no está adaptado a los diferentes contextos locales”.

### 8.27. Sostenibilidad de los proyectos de comunicación para el desarrollo

Seis de cada diez entrevistados declaran que la sostenibilidad de los proyectos depende de los participantes.

Uno de cada cuatro entrevistados declara que otros grupos de interés tomarán el relevo una vez terminada la intervención para hacer el proyecto sostenible.

La figura 26 muestra el porcentaje de entrevistados que opinan sobre las distintas vías de sostenibilidad de los proyectos.



Figura 26. Sostenibilidad de los proyectos.

A pesar de esto, numerosos entrevistados declaran que la sostenibilidad de los proyectos es difícil. Un entrevistado investigador señala que la sostenibilidad es “siempre un desafío”.

Otro entrevistado, especialista de una organización de desarrollo declara: “la sostenibilidad de los proyectos debe estar en manos de la comunidad y esto es difícil de mantener por las dinámicas sociales y conductuales”. Por otro lado, una especialista independiente declara que “asegurar la sostenibilidad de un proyecto implica muchos temas no solo de comunicación para el desarrollo. La sostenibilidad tiene que verse de manera integral, incluidos los cambios de comportamiento y los cambios sociales”. No es un tema baladí, en opinión de los entrevistados. “Es algo en lo que, casualmente, estamos trabajando ahora mismo al ser conscientes de que algunas actividades no son sostenibles sin la presencia de la organización local”, declara una investigadora que trabaja para una agencia de desarrollo nacional en África Central.

No faltan las críticas a los actores implicados en los proyectos de desarrollo. “Cuando los proyectos surgen de entidades gubernamentales es difícil asegurar su sostenibilidad. Depende de los intereses políticos y personales de las figuras de poder”, declara una especialista independiente que trabaja para una agencia de gobierno local en América del Sur. La sostenibilidad también tiene una clara implicación económica: “Yo tengo un objetivo de ingresos económicos y es la organización quien se encarga de asegurar que son suficientes para asegurar la sostenibilidad de los proyectos presentes y futuros”, dice una comunicadora generalista de una ONG internacional que trabaja en Europa del Sur.

Otro entrevistado declara: “yo desarrollo una estrategia para que se mantenga en el tiempo o aplico las lecciones aprendidas derivadas de la implantación del proyecto para su sostenibilidad”. En este mismo sentido, un especialista que trabaja para una ONG internacional en África Occidental puntualiza: “desarrollo estrategias que permitan la continuidad del proyecto o que permitan aprender lecciones clave”.

En opinión de los entrevistados, el mejor camino para asegurar la sostenibilidad de los proyectos de comunicación para el desarrollo es vincular a distintos actores en el proceso de sostenibilidad. En este sentido, una entrevistada especialista de una agencia de Naciones Unidas en América del Sur declara: “busco vincular desde el inicio a gobiernos, instituciones y comunidades, pero, al final, son los gobiernos los que toman la decisión de continuar o no.”

Uno de cada diez entrevistados no asegura la sostenibilidad del proyecto. Es interesante reseñar que muchos señalan que no es necesario asegurar la sostenibilidad de este. Esto es lo que declaran normalmente comunicadores generalistas independientemente de la entidad para la que trabajan, aunque la gran mayoría lo hacen en África Occidental y no trabajan en proyectos medioambientales, de infancia o de juventud.

Algunos entrevistados —mayoritariamente especialistas independientes contratados por agencias de Naciones Unidas— acentúan la importancia de socios locales, usualmente ONG de ámbito local muy centradas en el trabajo

cara a cara con los participantes de los proyectos, para asegurar la sostenibilidad de estos.

El tipo de proyecto marca la necesidad de sostenibilidad de este en opinión de los entrevistados. Un investigador declara: “esto depende de las metas de los proyectos. Algunos participantes toman la iniciativa, otras veces el proyecto ya ha conseguido su propósito y no es necesario que se mantenga en marcha”.

Es importante destacar que los entrevistados consideran que la sostenibilidad comienza cuando comienza el proyecto y que debe asegurarse, como declara un entrevistado especialista de una organización de desarrollo, “un verdadero compromiso por parte de todos los grupos de interés desde las etapas más tempranas del proyecto”. Para conseguir esto se debe asegurar, según otro entrevistado especialista que trabaja para una entidad de desarrollo, “el refuerzo de la capacidad de los gobiernos y otros actores locales”.

En todo caso, esta cuestión es “un desafío grande que está normalmente asociado al proyecto así que [los profesionales] debemos estar recordando constantemente que los proyectos deben tener planes de sostenibilidad para poder ser integrados en las estrategias de comunicación para el desarrollo”, según declara un entrevistado, comunicador generalista que trabaja una agencia gubernamental de desarrollo.

En una línea mucho más crítica, un especialista independiente que trabaja en Asia opina: “para las organizaciones de desarrollo establecidas en el norte de Europa, las comunidades y las ONG locales son las dueñas de los proyectos y la sostenibilidad es algo intrínseco. En el caso de UNICEF, los proyectos se suelen extender en el tiempo debido a la falta de resultados y de fondos. Como UNICEF tiene compromisos de personal extremadamente altos, los proyectos necesitan ser sostenibles para que puedan seguir trabajando”.

### **8.28. Medición de impacto de proyectos de comunicación para el desarrollo**

Casi la mitad de los entrevistados usan indicadores predeterminados para cada proyecto. Uno de cada tres usa indicadores a medida.

Solo una minoría escasa no mide el impacto de sus proyectos. En solo un proyecto de cada diez, el impacto es medido por los participantes.

Un número relevante de entrevistados declaran que los indicadores dependen de diversos factores como la tipología de proyecto, el contexto y la cultura.

Uno de los entrevistados, especialista de Naciones Unidas en África Central, ilustra esta idea declarando: “depende de los objetivos. Yo diría que los enfoques, métodos y herramientas diseñadas para cada intervención, en

ocasiones, miden la participación en sí misma como un medio y como un fin siguiendo las guías de la IASC<sup>8</sup>.

Una especialista independiente desarrolla más esta idea declarando: “los indicadores de evaluación de resultados y de impacto dependerán siempre del tipo de estrategia de comunicación para el desarrollo y de su alcance”.

La figura 27 muestra el porcentaje de entrevistados que opina cómo mide el impacto de los proyectos de comunicación para el desarrollo.



Figura 27. Medición del impacto de los proyectos.

Otro grupo de entrevistados afirma que sus indicadores se basan principalmente en “el análisis cualitativo, la observación, las entrevistas y la retroacción”. En esta línea, una entrevistada gestora de equipos de un gobierno nacional de América del Sur afirma que “a veces se dejan de lado el monitoreo y, por supuesto, la evaluación de impacto y se resuelven con sondeos o encuestas.”

Un grupo más reducido utiliza “una mezcla de indicadores prediseñados y la medición de impacto de los participantes” e incluso aplican sus propios indicadores independientemente del objetivo de la organización para la que trabajan. Un entrevistado, comunicador generalista que trabaja en una firma consultora en Australia dice: “el impacto lo mide normalmente la organización que me contrata. De todas formas, yo tiendo a utilizar mi propia revisión una vez que el proyecto ha terminado”.

Entre los entrevistados hay también espacio para la crítica respecto a la medición de impacto. Una comunicadora generalista de una ONG internacional que trabaja en Europa Occidental declara: “mi organización sigue buscando la mejor manera de medir el impacto, pero este está por llegar”.

<sup>8</sup> El Comité Permanente Interagencia (IASC, por sus siglas en inglés) formado por agencias de Naciones Unidas y otras organizaciones humanitarias promueve una serie de guías para ayudar a la toma de decisiones en contextos de desastres y emergencias.

Se observa una clara tendencia a la medición de proyectos de forma participativa aunque algunos entrevistados apuntan a las diferencias entre planificación e implantación de la medición como afirma un especialista independiente que trabaja en Asia: “desarrollo indicadores para cada proyecto ya que la monitorización y la evaluación son siempre parte de la estrategia de comunicación para el desarrollo. Sin embargo, dado que soy un consultor, yo trabajo en la planificación de la medición y no sé qué es lo que hacen luego con esta estrategia las organizaciones que me contratan”.

## 8. Conclusiones

El profesional de la comunicación para el desarrollo es un comunicador formado que tiene la capacidad para trabajar en un entorno muy dinámico y las competencias para hacerlo en áreas donde los factores contextuales, culturales y de relaciones sociales son habitualmente complejos. El profesional de la comunicación para el desarrollo es consciente de la importancia de la formación continua para mejorar su trabajo.

Entre los profesionales de la comunicación para el desarrollo existen tres perfiles laborales diferenciados. Un primer perfil lo forman los especialistas en comunicación para el desarrollo. Por un lado, es el perfil profesional de los especialistas de las organizaciones. Se trata de comunicadores que trabajan por cuenta ajena en organizaciones de Naciones Unidas, entidades de desarrollo, ONG y agencias de gobierno y cuya labor se adscribe a los proyectos que estas entidades tengan en marcha responsabilizándose habitualmente de todo el ciclo de proyecto. Por otro lado, en este perfil encontramos también a los especialistas independientes que trabajan de forma autónoma o para firmas consultoras privadas y que son contratados por organizaciones de Naciones Unidas, entidades de desarrollo, ONG y agencias de gobierno para proyectos o labores específicas de duración determinada.

Un segundo perfil es el de los comunicadores generalistas y gestores de equipos que compaginan su labor como comunicadores para el desarrollo con otras tareas de comunicación como la comunicación corporativa o las relaciones públicas. No se trata de especialistas en comunicación para el desarrollo sino de profesionales de la comunicación que, entre otras tareas, también planifican o ejecutan estrategias de comunicación para el desarrollo.

Un último perfil corresponde a los investigadores en comunicación para el desarrollo que se adscriben a organizaciones académicas o a centros de estudios y de investigación y que, habitualmente, participan en proyectos de comunicación para el desarrollo como consultores expertos externos.

Aunque la práctica de la comunicación para el desarrollo es mundial, la mayoría de estos profesionales trabajan en el Sur global, especialmente en el Sur y el Sudeste Asiático, en América del Sur y en África.

Esto es debido a que, en el campo de la comunicación para el desarrollo, las organizaciones que lideran este tipo de proyectos concentran su actividad en estas áreas geográficas. El campo de la comunicación para el desarrollo en el mundo depende de manera masiva de agencias de Naciones Unidas, de agencias de desarrollo y de ONG internacionales.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo planifican estrategias de comunicación siguiendo las guías de estas agencias y las implantan y miden utilizando los modelos que estas organizaciones desarrollan y enseñan.

Estos modelos de referencia, aunque avanzan hacia la comunicación participativa donde las comunidades que intervienen en los proyectos de desarrollo tienen cada vez un mayor peso, siguen repitiendo un esquema dominante en el que las organizaciones son las que impulsan los proyectos y deciden sobre estos.

Este modelo de trabajo donde las organizaciones son el actor dominante en detrimento de las comunidades tiene un alto impacto en la sostenibilidad y resultados de los proyectos. El establecimiento de objetivos e indicadores de desempeño antes de comenzar las intervenciones, la limitada participación de las comunidades y la aparición de nuevas necesidades de desarrollo, hacen que la mayoría de los profesionales del sector opten por diseñar estrategias que se basan en modelos de referencia mixtos que combinan la difusión de información y la participación comunitaria en los proyectos en los que trabajan.

Aunque para muchos profesionales de la comunicación para el desarrollo, este modelo dominante es el idóneo, para un grupo relevante, esta visión no responde a las necesidades de las comunidades y piensan que deben ser estas quienes lideren los proyectos de comunicación para el desarrollo.

### **Perfil profesional de los profesionales de la C4D**

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo son estrategas. Se trata de profesionales conscientes de los desafíos que tiene su trabajo. Son comunicadores que tienen sólida base teórica en comunicación y que aplican los modelos de referencia de sus organizaciones ajustándolos a sus necesidades concretas.

Aunque en su mayoría tienen una sólida formación académica en comunicación, valoran mucho la experiencia profesional y la formación continua para cubrir el hueco que existe a nivel mundial en los estudios de comunicación para el desarrollo.

Las universidades y centros de educación que tienen planes de estudios alrededor de la comunicación para el desarrollo, si bien han incrementado su número durante los últimos veinte años, son todavía insuficientes para cubrir las necesidades de formación de los profesionales actuales —y por extensión, de los futuros profesionales— que se ven abocados a buscar en la formación continua e informal las herramientas para capacitarse en un campo que está cambiando con rapidez, especialmente por la irrupción de las TIC.

En paralelo, las agencias de Naciones Unidas y las ONG internacionales junto con empresas privadas, han desarrollado currículos de enseñanza que se imparten en línea o de forma presencial. La figura del “formador de formadores” es común en las grandes ONG y agencias de Naciones Unidas y la capacitación de los profesionales que trabajan en estas entidades es una realidad asentada.

Una amplia mayoría de profesionales de la comunicación para el desarrollo se han formado en la planificación, diseño, implantación y evaluación de estrategias de comunicación en el seno de las agencias de Naciones Unidas siguiendo cursos diseñados por estas.

En paralelo, el profesional de la comunicación para el desarrollo se retroalimenta de su experiencia profesional y va conformando un modelo de referencia de trabajo propio en el que la formación continua y la experiencia profesional tienen más peso que la formación formal.

Este hecho se produce independientemente de si este profesional trabaja para varias organizaciones o para una organización concreta. El profesional de la comunicación para el desarrollo tiene la capacidad de recoger de enseñanzas de las experiencias propias y de terceros que aplica en su trabajo para llegar a un modelo de referencia propio.

Junto con las ONG internacionales y las agencias de Naciones Unidas, las empresas de consultoría especializadas en comunicación para el desarrollo de carácter local o nacional son un actor importante que está irrumpiendo en el sector de la comunicación para el desarrollo.

Los profesionales que trabajan en estas entidades tienen, generalmente, mayor experiencia en distintos contextos, focos temáticos y metodologías que los profesionales que se adscriben a una única entidad de desarrollo, ONG internacional o agencia de Naciones Unidas. Además, su formación es más especializada, han trabajado en más áreas temáticas y zonas geográficas y tienen un papel más estratégico. Sin embargo, esta experiencia global es también un desafío para trabajar en contextos culturales específicos. Es por esto por lo que su labor se circunscribe más a la planificación y diseño de estrategias y menos a la facilitación e implantación de estas con las comunidades participantes en los proyectos de desarrollo, dos campos en los que los especialistas de las organizaciones, aquellos que trabajan por cuenta ajena para una sola organización impulsora de proyectos, son expertos.

El comunicador para el desarrollo ya no trabaja exclusivamente en los países del Sur. Aunque su presencia en el Sur global sigue siendo mayoritaria, la comunicación para el desarrollo contemporánea se produce tanto en países en desarrollo como en países desarrollados y las herramientas que se utilizan para llevar a cabo su trabajo son las mismas.

Existe un gran vacío en la formación formal para el desarrollo que marca cómo estos profesionales planifican, implantan y miden sus estrategias de comunicación. Este hueco está siendo ocupado por tres tipos de entidades. Por un lado, las agencias de Naciones Unidas y grandes ONG internacionales que tienen programas de formación presenciales para sus trabajadores y en línea para cualquier interesado en este campo.

Por otro lado, asociaciones profesionales y ONG locales orientadas exclusivamente al campo de la comunicación para el desarrollo tienen programas de formación habitualmente en línea. Finalmente, empresas de formación de comunicación para el desarrollo que suelen implantar programas de formación locales y que, con frecuencia, desarrollan cursos para agencias de Naciones Unidas u ONG internacionales habitualmente de forma presencial.

Una gran mayoría de profesionales de la comunicación para el desarrollo se han formado utilizando una o más de estas fórmulas a lo largo de su carrera porque encuentran una oferta suficiente y ajustada a sus necesidades, especialmente en aquellos cursos que se imparten en línea.

Sin embargo, el profesional de la comunicación para el desarrollo aprende de su experiencia práctica y, aunque valora la formación continua, prefieren aprender de casos de estudio, de prácticas realizadas por ellos mismos y de la reflexión con sus pares. Esto se debe a que la comunicación para el desarrollo es un campo que se desarrolla en entornos que están cambiando muy deprisa, adoptando nuevas costumbres, hábitos y tecnologías de manera que el enfoque tradicional de la comunicación para el desarrollo se modifica continuamente.

### **Diseño de estrategias en los currículos de comunicación para el desarrollo**

El diseño de estrategias de comunicación forma parte de los currículos de la comunicación para el desarrollo y es la principal responsabilidad de los profesionales de este campo.

De forma general, estas estrategias vienen derivadas de los currículos creados por agencias de Naciones Unidas y grandes ONG internacionales que, de forma masiva, tienen un reflejo en las prácticas de los proyectos de desarrollo.

Son estas entidades las que inician la mayoría de los proyectos de comunicación para el desarrollo utilizando sus propias metodologías y empleando a profesionales que han sido formados en estas mismas entidades de manera coherente.

Con la aparición de nuevas temáticas como la desinformación, las migraciones o el desarrollo urbano; nuevos medios como las aplicaciones móviles o las redes sociales y nuevas necesidades en los países del Norte o en grandes megalópolis del Sur global, los profesionales de la comunicación para el desarrollo tienen que diseñar nuevas estrategias que planifican mediante pequeñas pruebas piloto o experimentales de las que extraen buenas prácticas y lecciones aprendidas para escalar lo aprendido en otros proyectos.

Bajo el enfoque de comunicación para el desarrollo, término con el que la mayoría de los profesionales se sienten cómodos para describir su trabajo, existen diversas áreas de especialización. Sin embargo, aunque enfoques como los de la movilización social o la comunicación con las comunidades forman parte

de los currículos de comunicación para el desarrollo, estos se asientan en las bases de la comunicación para el cambio e incluyen el diseño de estrategias de comunicación de manera generalista sin entrar en especificidades. Son los profesionales de la comunicación para el desarrollo los que adaptan y ajustan estos currículos a las necesidades concretas de los proyectos en los que trabajan. Esto presenta grandes desafíos en la consolidación de modelos de referencia coherentes que sirvan como repositorio de conocimientos más allá de las relaciones entre profesionales que trabajan en el mismo entorno.

### **La facilitación de los procesos de C4D**

Los procesos de comunicación para el desarrollo se facilitan mediante la participación. Sin embargo, el concepto de participación es muy elástico y cubre desde el fortalecimiento de las capacidades de otros, la consulta de necesidades de las comunidades o la toma en consideración de la retroacción que dan los participantes una vez que ha terminado el proceso.

Sin lugar a duda, la comunicación para el desarrollo contemporánea se realiza de forma dialógica, pero este dialogo puede adoptar diversas formas. El comunicador para el desarrollo es la figura que cuenta con más poder en el proceso de comunicación frente a los participantes en los proyectos y, frecuentemente, es un instigador del cambio o un creador de demandas entre los participantes. En los proyectos de comunicación para el desarrollo el diálogo se produce a partir de las premisas planeadas por este profesional.

El comunicador para el desarrollo anda a caballo entre los intereses de la organización que representa y los intereses de los participantes de los proyectos. No es un representante de las necesidades de los participantes de los proyectos de comunicación para el desarrollo sino un mediador.

El profesional de la comunicación para el desarrollo es un facilitador que tiene competencias, habilidades y capacidades relacionadas con la participación y la mediación comunitaria y que tiene como objetivo relacionarse e influir en las comunidades y grupos de interés con los que trabaja atendiendo a dos objetivos secundarios: la sensibilización y la movilización de los participantes mediante el fortalecimiento sus capacidades y competencias.

Se puede concluir, por tanto, que los procesos de comunicación para el desarrollo contemporáneos utilizan un modelo de referencia participativo en el que se utilizan elementos clásicos del modelo de difusión como la persuasión.

## **Interpretación y puesta en práctica de los modelos de referencia**

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo llevan a la práctica modelos de referencia propios mediante la facilitación. Sin embargo, no son educadores ni informadores. Son asesores o consultores de los distintos grupos de interés que participan en los proyectos de desarrollo.

La facilitación y el diseño de estrategia son las fases del ciclo de comunicación en las que los profesionales del sector tienen una mayor capacidad de interpretación y ajuste a la práctica comunitaria de los modelos de referencia.

Otras fases como la de análisis e investigación o la de monitorización y evaluación, donde la interpretación y el ajuste a los proyectos es más limitada, son implantadas utilizando métodos e indicadores generalistas en vez de adaptarlos a las especificidades de cada proyecto.

Son también estas fases en las que los profesionales de la comunicación para el desarrollo encuentran mayores desafíos y se sienten más inseguros. Es por esto por lo que tienen una capacidad muy desarrollada de recoger datos útiles de experiencias propias y de terceros. Se trata de enseñanzas que aplican en su trabajo para llegar a un modelo de referencia propio.

Se deduce, por tanto, que la interpretación y traslado a la práctica comunitaria de los modelos de referencia se realiza por medio de la experiencia profesional tanto en el plano estratégico como en el de implantación. El bagaje profesional de los especialistas de la comunicación para el desarrollo es la herramienta fundamental para interpretar y trasladar a la práctica los modelos de referencia con los que trabajan.

Sin embargo, esta forma de interpretar y trasladar a la práctica los modelos de referencia presenta dificultades para colaborar en los proyectos con otros profesionales del desarrollo —como gestores y oficiales de programas o especialistas comunitarios— que no tienen formación o experiencia las dinámicas de comunicación para el desarrollo.

De igual manera, los profesionales de la comunicación para el desarrollo encuentran desafíos para conseguir el compromiso de los participantes de sus proyectos por la rigidez de los modelos de referencia con los que trabajan. Estos modelos, derivados de las organizaciones para las que trabajan, no proveen de herramientas para adaptarlas a las necesidades específicas de cada proyecto.

Se concluye, por tanto, que, si bien los profesionales trasladan y adaptan los modelos de referencia a las realidades de cada proyecto, sigue existiendo una desconexión entre las necesidades de los participantes y los objetivos de los proyectos de comunicación para el desarrollo.

## **Planificación del diseño de estrategias de comunicación para el desarrollo**

Los comunicadores para el desarrollo realizan pequeños experimentos piloto que integran en sus proyectos. El aprendizaje experimental y aplicado es el germen del diseño de muchas estrategias de comunicación para el desarrollo que, desde la observación y el aprendizaje de las especificidades de los contextos culturales y sociales en los que trabajan, se van añadiendo a su propio modelo de referencia personal y se comparten con sus pares por medio de la reflexión y el diálogo.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo tienen una orientación pluridisciplinar cimentada en competencias y habilidades de planificación, gestión y desarrollo de procesos de comunicación, así como en la comunicación participativa y comunicación con las comunidades.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo realizan la fase de análisis e investigación de los proyectos en los que trabajan utilizando sus competencias sociales para obtener la información que necesitan de las comunidades con las que trabajan. Esta es una fase crucial para los comunicadores que ven en la investigación una herramienta para el diálogo y el empoderamiento de las comunidades.

En cuanto a la fase de diseño, partiendo de una sólida base académica en la comunicación y los medios, los profesionales de la comunicación para el desarrollo incorporan casos de estudio de otros contextos o temáticas y los ajustan a los entornos en los que trabajan. Esta fase del proceso de comunicación es en la que los profesionales de la comunicación para el desarrollo aportan más valor.

La fase de implantación es en la que los participantes de los proyectos tienen mayor peso y donde los profesionales de la comunicación para el desarrollo actúan como asesores o consultores de comunicación.

Por último, la fase de monitorización y evaluación de los proyectos es la que más se ciñe a los modelos de referencia del sector. En esta fase los profesionales de la comunicación para el desarrollo utilizan indicadores y metodologías estándar y encuentran dificultades para adaptarlas a las especificidades de los proyectos en los que trabajan.

## **Desarrollo de estrategias de comunicación**

El desarrollo de estrategias de comunicación responde fundamentalmente a un enfoque participativo en detrimento de estrategias basadas en la promoción del cambio u orientadas al desarrollo de medios.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo son guías en las estrategias de comunicación para el desarrollo. Su papel es ayudar a construir estrategias y crear métodos participativos para llegar a ellas.

Sin embargo, además de la asistencia y la guía también son creadores de demanda. El *marketing* social sigue siendo una estrategia que se emplea de manera habitual por los profesionales de la comunicación para el desarrollo, especialmente por los especialistas independientes.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo destacan la orientación estratégica y facilitadora a la hora de planificar sus estrategias de comunicación. Son prescriptores y descriptores de sus estrategias entre distintos grupos de interés.

Los comunicadores para el desarrollo utilizan múltiples canales en el desarrollo de sus estrategias y no se circunscriben a ningún canal o medio concreto en la fase de implantación ya que, habitualmente, son las comunidades con las que trabajan, asesoradas por ellos, las que deciden qué canales usar y cómo hacerlo.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo son los responsables de facilitar habilidades de comunicación a otros. Sin embargo, en muchos casos, estos comunicadores también son responsables del diseño de mensajes y de la elaboración de los materiales de comunicación.

Esto se deriva de los presupuestos, tiempos y políticas que utilizan las organizaciones para la que trabajan y no de las comunidades o grupos de interés que participan en los proyectos.

Aunque se ha avanzado mucho en la participación de las comunidades que integran los proyectos de comunicación para el desarrollo, todavía no se ha alcanzado la plena participación de este colectivo en el establecimiento de objetivos, en el diseño de los mensajes, y en la selección de canales. De manera habitual, los proyectos en los que las comunidades eligen los indicadores de monitorización y evaluación son todavía minoritarios.

En cuanto a los canales escogidos para desarrollar las estrategias de comunicación para el desarrollo, los medios digitales como las redes sociales, los sitios web o las aplicaciones móviles son la opción masiva en los proyectos de todo el mundo, aunque los profesionales de la comunicación no se limitan a estos, sino que utilizan una gran variedad de medios.

Se puede concluir, por tanto, que los profesionales de la comunicación para el desarrollo utilizan tantos canales de comunicación como sean necesarios de forma conjunta para adaptarse a las necesidades del proyecto.

## **La medición en las estrategias de comunicación para el desarrollo**

La mayoría de los proyectos de comunicación para el desarrollo en el mundo se miden utilizando indicadores de seguimiento estándar, derivados de las organizaciones que implantan los proyectos de desarrollo. Sin embargo, se escogen según qué indicadores de desempeño en función del tipo de estrategia utilizada y de su alcance.

De manera masiva, se hace más incidencia en medir el desempeño del proceso que el resultado de este. En este sentido, la participación de los grupos de interés se mide en sí misma como un proceso y no como un fin.

Las metodologías más utilizadas para medir el diseño de estrategias de comunicación para el desarrollo son el análisis cualitativo, la observación, las entrevistas y la retroacción. Sin embargo, es todavía práctica común en el sector utilizar métodos de evaluación extractivos como los sondeos o las encuestas.

El objetivo general de las estrategias de comunicación para el desarrollo es conseguir el cambio social y conseguir un objetivo de desarrollo específico. La medición de las estrategias de comunicación se hace atendiendo al desempeño de estas dos metas.

El impacto de la comunicación en los proyectos de desarrollo es una variable que se mide de forma masiva y que resulta ser positiva en la gran mayoría de los casos.

Aunque de manera mayoritaria las estrategias de comunicación para el desarrollo tienen un impacto positivo en las necesidades de los participantes, todavía hay una importante cantidad de proyectos donde esto no ocurre dado que las necesidades vienen predeterminadas por las organizaciones que las implantan y, por tanto, resultan potencialmente difíciles de medir en la monitorización y evaluación de proyectos.

## **Variables para medir el desempeño de las estrategias de comunicación**

De manera mayoritaria, los profesionales de la comunicación para el desarrollo orientan su estilo de facilitación a que los participantes tomen decisiones, especialmente cuando utilizan los modelos de referencia de las agencias de Naciones Unidas y ONG internacionales o se han formado en su metodología.

Esta variable, la participación, es la más utilizada para medir el desempeño tanto de la facilitación como del proceso de comunicación para el desarrollo.

Los indicadores de monitorización y evaluación en los proyectos de comunicación para el desarrollo se diseñan e implantan durante el proceso de trabajo y, de forma habitual, no se conocen al inicio del proyecto.

Sin embargo, de manera masiva, los objetivos, fondos asignados al proyecto, participantes y audiencias son aspectos que están definidos de antemano y, por

lo tanto, son factores decisivos para diseñar e implantar el proyecto. Las variables utilizadas para medir el desempeño de la estrategia de comunicación se basan en aquellos aspectos en los que la participación de las comunidades es mayor como en el diseño de los mensajes o en la elección de canales a utilizar.

De igual manera, estos factores son también variables que se utilizan para medir el desempeño de la facilitación y del proyecto. Así, la consecución de objetivos es uno de los indicadores más utilizados, aunque las comunidades no suelen participar en la definición de estos.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo piensan que los participantes de los proyectos en los que trabajan deberían tener un mayor control en las decisiones y manifiestan que todavía tienen poco peso en el proceso de comunicación ya que los modelos de referencia de las organizaciones establecen métodos y formatos de antemano y la capacidad de decisión de los participantes se restringe a estas pautas.

La medición del ROI en los proyectos de comunicación para el desarrollo todavía no se hace de manera masiva por los profesionales del campo, especialmente por aquellos que trabajan para organizaciones de Naciones Unidas u ONG internacionales. Los datos muestran que los consultores independientes que trabajan en empresas consultoras o como profesionales contratados para proyectos específicos sí que incluyen la medición del ROI en el diseño de sus estrategias de comunicación para el desarrollo.

La sostenibilidad es otra de las variables utilizadas. Se trabaja de forma integral y se incluyen indicadores como el cambio de comportamiento individual y comunitario. Para asegurar el cumplimiento de estas variables, los profesionales de la comunicación para el desarrollo inciden en la necesidad de realizar el trabajo de forma coordinada con otros grupos de interés.

## 8.1. Recomendaciones

Desde los datos aportados por las conclusiones de esta investigación es necesario recomendar una serie de acciones que contribuyan a avanzar hacia una comunicación participativa más igualitaria en la que las comunidades, las ONG de base y las empresas privadas locales tengan un papel más activo.

Es necesario también impulsar el papel de la formación en el campo de la comunicación para el desarrollo en las universidades. Sin la ayuda de los centros de formación que recopilen y difundan el conocimiento que se está generando en la práctica comunitaria y sin el aporte de las TIC y la educación mediática, los profesionales de la comunicación para el desarrollo del futuro seguirán encontrando grandes desafíos en los modelos de referencia actuales ante la irrupción de nuevas necesidades.

Finalmente, es recomendable impulsar el análisis y la investigación en los proyectos de comunicación para el desarrollo e integrar esta en el seno de las organizaciones para que la práctica comunitaria tenga un mayor impacto en las necesidades de las comunidades.

### **Avanzar hacia una comunicación participativa más igualitaria**

Los métodos de comunicación para el desarrollo contemporáneos son participativos. Sin embargo, la participación solo se produce como vehículo para llevar a cabo los objetivos marcados por las organizaciones que impulsan los proyectos.

Sigue existiendo un alto porcentaje de proyectos de comunicación para el desarrollo que utilizan estrategias de comunicación unidireccionales que pretenden proveer de información a los participantes en una clara línea continuista con los modelos de difusión de innovaciones.

Esta situación produce desequilibrios entre los intereses de los participantes y los de la organización que implanta el proyecto. En consecuencia, esto afecta negativamente a los plazos determinados para el desarrollo de los proyectos por la falta de compromiso de los participantes que no ven los proyectos ajustados a sus necesidades. Además, la sostenibilidad y la continuidad del proyecto y, en última instancia, la consecución de un cambio efectivo y durable en las comunidades también se ve afectada.

Es recomendable cambiar el ángulo de trabajo para que los participantes en los proyectos sean los que inicien, en base a un estudio de sus necesidades, recursos y capacidades, un objetivo de cambio y que el profesional de la comunicación para el desarrollo actúe como un guía mediante la facilitación de competencias, el diálogo y el seguimiento del proyecto junto con la comunidad.

Esto entronca con el sentido de pertenencia, de empoderamiento y de capacidad de los participantes para llevar a cabo procesos de cambio sostenibles y continuos. Sin una verdadera participación no existe el cambio.

## **Impulsar a las ONG de base y a las empresas privadas locales**

El sector privado tiene poca capacidad para impulsar proyectos de comunicación para el desarrollo ya que la mitad de los proyectos de comunicación para el desarrollo son iniciados por organizaciones de Naciones Unidas, agencias de desarrollo u ONG internacionales.

La relación contractual entre empresas consultoras internacionales y agencias de Naciones Unidas hace que la mayoría de los proyectos de comunicación para el desarrollo en el mundo sigan una misma metodología de planificación, desarrollo, implantación y evaluación. Siguiendo este mismo sistema se sitúan las grandes ONG internacionales que no dejan espacio para que las ONG o el sector privado local —en forma de firmas consultoras o de empresas sociales— puedan desarrollar metodologías diferentes y más cercanas a las necesidades del contexto local que las de las agencias de Naciones Unidas u ONG internacionales.

En un campo en el que el contexto cultural y social y la participación de grupos de interés locales se ve como una necesidad para mejorar el impacto y la sostenibilidad de los proyectos, es necesario impulsar a las empresas y organizaciones locales como alternativa a los modelos dominantes.

## **Establecer estudios especializados en las universidades**

La formación universitaria en comunicación para el desarrollo sigue siendo escasa, costosa y presencial. Además, mucha de la oferta formativa se ha desplazado a las agencias de Naciones Unidas y a las grandes ONG internacionales.

Las universidades que ofrecen estudios de grado o posgrado son muy escasas. En el Norte global, La Universidad de Reading (Reino Unido), la Universidad de Malmö (Suecia) o la Universidad de Ohio (EE. UU.) son los grandes centros de referencia y es frecuente que estudiantes del Sur global opten por estudiar en estas universidades dada la falta de opciones que tienen en sus regiones o países de origen donde pocos centros de referencia, como la Universidad de Los Baños (Filipinas) o la Universidad de Unza (Zambia), ofrecen este tipo de estudios.

Es necesario crear más programas de comunicación para el desarrollo en las universidades y que estos sean accesibles tanto económicamente como a través de la enseñanza en línea. Deslocalizar el conocimiento de la comunicación para el desarrollo es fundamental para compartir experiencias y generar conocimiento alrededor del mundo.

## **Formar en competencias TIC y educación mediática**

Los cambios en los proyectos de comunicación para el desarrollo se están sucediendo de forma veloz. En un entorno muy cambiante donde la irrupción y popularización de la tecnología ha creado o modificado costumbres y usos, así como revelado nuevas oportunidades y desafíos, el profesional de la comunicación debe tener competencias TIC y de educación mediática.

Los conocimientos sobre herramientas y canales y la interpretación y uso que se hace de estos, son competencias que los profesionales de la comunicación para el desarrollo tienen todavía que reforzar.

Estos conocimientos se deben orientar a fortalecer otras competencias y habilidades, específicamente las relacionadas con la investigación social, el enfoque específico y ajustado a los contextos locales de la comunicación y la monitorización y evaluación de los procesos.

## **Atender a las nuevas realidades desde nuevos enfoques**

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo trabajan en ámbitos temáticos muy diversos. La comunicación para el desarrollo se utiliza cada vez más en ámbitos temáticos relacionados con la infancia y la juventud en detrimento de otras áreas temáticas tradicionales como la agricultura o el desarrollo económico. La salud pública y las emergencias humanitarias siguen siendo dos de los ámbitos en los que más trabajan los profesionales de la comunicación para el desarrollo.

Sin embargo, nuevas temáticas van surgiendo derivadas de las necesidades de las comunidades como la resolución de conflictos, las migraciones, el desempleo, las soluciones habitacionales o el desarrollo urbano.

Este tipo de temáticas, por su novedad, no tienen un *corpus* extenso de referentes, casos de estudio y buenas prácticas en la literatura científica ni en los cursos de formación continua que las organizaciones imparten.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo manifiestan la necesidad de integrar estos temas en los enfoques de la comunicación para el desarrollo y, por tanto, es necesario compartir lecciones aprendidas para desarrollar conocimiento sobre estas temáticas.

Además, estos profesionales han abierto nuevas líneas de comunicación estratégica que requieren un estudio atento: la innovación y movilización social, el desarrollo de producto o la investigación y pruebas con usuarios de innovaciones tecnológicas son campos que se relacionan con el cambio de hábitos, pero también con la experiencia de usuario, la usabilidad y el diseño centrado en las personas.

Es necesario generar conocimiento sobre estos campos de estudio para atender a las nuevas necesidades sociales.

## **Impulsar el análisis y la investigación en los proyectos de comunicación**

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo, y por extensión los participantes en los proyectos tienen poco protagonismo en la fase de análisis e investigación de la comunicación de las intervenciones de desarrollo.

Otros profesionales que trabajan en proyectos de desarrollo —como gestores o diseñadores de programas— no perciben esta fase como una de las responsabilidades de los profesionales de la comunicación para el desarrollo.

Sin embargo, la comunicación para el desarrollo es crucial a la hora de analizar las necesidades y recursos locales antes de comenzar un proyecto de desarrollo. Es necesario abandonar los enfoques generalistas con metodologías universales y atender a las diferentes tipologías de proyectos con un enfoque orientado a las realidades únicas de cada contexto cultural y social.

Invertir más recursos en la investigación y análisis de estas necesidades es la clave para diseñar estrategias de comunicación para el desarrollo eficaces en las que los objetivos, mensajes y especialmente los canales se diseñen a medida en función de las necesidades de cada proyecto.

La identificación de comportamientos, capacidades, contextos y relaciones entre los grupos de interés es una parte fundamental en el proceso de comunicación para el desarrollo y esta es reivindicada por los profesionales del sector como parte de su responsabilidad.

## **Integrar la comunicación para el desarrollo en las organizaciones**

Los profesionales que colaboran con los comunicadores para el desarrollo — como gestores o diseñadores de programas— tienen una visión limitada o sesgada del papel de la comunicación para el desarrollo, sus funciones y el impacto que puede tener en los proyectos.

Desde el plano institucional y político es necesario apostar por la comunicación para el desarrollo como una fórmula rentable y sostenible de desarrollo y cambio social, pero para hacerlo es necesario que el sector del desarrollo comprenda cuál es el fin de esta disciplina, a qué se orienta y de qué manera se puede utilizar para alcanzar los objetivos de cambio en las comunidades.

Los profesionales de la comunicación para el desarrollo se muestran proclives a que esta situación cambie y entienden que, mediante la colaboración con otros profesionales del desarrollo y una mayor participación en los procesos de comunicación, el impacto de su trabajo podría ser mayor.

Es por tanto recomendable sensibilizar a los diferentes profesionales de las organizaciones de desarrollo sobre la importancia y la función de la comunicación para el desarrollo. Educar al sector sobre esta disciplina es clave para una mayor eficacia en la planificación e implantación de proyectos de desarrollo.

## 8.2. Limitaciones del trabajo

El presente trabajo presenta una serie de limitaciones que es importante destacar con dos objetivos. Por un lado, abrir la posibilidad a otros investigadores a ampliar el alcance de esta investigación conociendo las limitaciones de esta. Por otro lado, es importante señalar las limitaciones de la investigación para la correcta interpretación de la investigación y las conclusiones.

### ***Muestra estadísticamente no representativa***

Es difícil calcular el número de profesionales de la comunicación para el desarrollo que hay en el mundo por los desafíos que se han señalado en la justificación de este trabajo. La multiplicidad de nomenclaturas, de enfoques de trabajo y la orientación multidisciplinar de muchos de estos profesionales, que en ocasiones los lleva a destacar otras áreas de su especialidad en sus perfiles profesionales, hace muy difícil contabilizar el número de personas que trabajan en esta disciplina.

Los especialistas entrevistados para esta investigación son miembros de los grupos profesionales más relevantes en torno a la comunicación para el desarrollo en LinkedIn.

La tabla 10 muestra el número de miembros de cada uno de estos grupos.

*Tabla 10. Grupos de comunicación para el desarrollo en LinkedIn.*

Grupos más representativos de profesionales de la C4D en LinkedIn	
Nombre del grupo	Número de miembros <sup>9</sup>
#comunicación para el #cambio en proyectos de #innovación y #desarrollo	1,023
Communication for Development (C4D) Group	1494
Behaviour Change Communication	1082
Comm4Dev. Communicators for Global Development	923

Es necesario destacar que la membresía de estos grupos es gratuita y libre y que muchos de los profesionales que forman parte de estos grupos no son profesionales de la comunicación para el desarrollo. Por otro lado, estos grupos comparten miembros dado que es habitual que el profesional de la comunicación para el desarrollo interesado en conocer noticias, innovaciones y prácticas del sector forme parte de varios grupos simultáneamente.

Es por esto por lo que este trabajo ha buscado un equilibrio en las áreas geográficas donde estos profesionales trabajan y las organizaciones a las que

<sup>9</sup> Consultado el 02.05.2020

pertenece seleccionando de esta manera una muestra de 200 profesionales entrevistados.

Por tanto, esta muestra no es representativa del sector ni se trata de una muestra estadísticamente relevante. Sin embargo, la muestra es lo suficientemente notoria en términos referenciales y desde un punto de vista cualitativo.

Por otro lado, la selección de profesionales ha querido reflejar los distintos contextos en los que trabajan contando con profesionales que trabajan en 94 países. Aunque la muestra temática es lo suficientemente representativa del sector del desarrollo, incluyendo ámbitos como la educación, la salud, las emergencias o los derechos humanos, en el ámbito geográfico no ha sido posible contar con la opinión de profesionales de dos subregiones, Asia Oriental y Micronesia por las dificultades para acceder a profesionales que trabajan en estas zonas.

### ***Sesgo en la selección de la muestra de entrevistados***

La selección de entrevistados se ha realizado mediante la red social LinkedIn y se les ha preguntado en español, inglés y francés de manera que el colectivo de personas que no se encuentran en esta red social o no habla una de estas tres lenguas ha quedado fuera del estudio. Es razonable pensar que este colectivo está formado principalmente por técnicos que no tienen acceso o no tienen interés en esta red social. Sin embargo, es un grupo de profesionales que, potencialmente, podría haber aportado datos relevantes a la investigación.

### ***Metodología de obtención de datos***

Resulta paradójico que en un trabajo que se centra en la capacidad de los participantes para analizar sus necesidades y objetivos de forma participativa y grupal, el método de investigación utilizado haya sido eminentemente extractivo e individual.

La realización de la investigación durante la crisis del COVID-19 ha impedido realizar encuentros físicos con los entrevistados ya que el confinamiento global durante el mes de abril de 2020, tiempo en el que se realizaron las entrevistas, afectó a la mayoría de los países en los que residen los entrevistados.

Esto es también una limitación presupuestaria derivada de la dimensión del trabajo. Se han escogido las entrevistas personales y las encuestas para llegar a una gran muestra de profesionales de todo el mundo de una forma económica. Pese a que las entrevistas son muy relevantes y aportan mucho valor, un método basado en grupos de enfoque y de discusión hubiera enriquecido mucho más los resultados de la investigación y se recomienda para futuras investigaciones.

## **9. Líneas de investigación futuras**

Con este TFM se pretende avanzar hacia una futura tesis doctoral en torno a las metodologías de enseñanza de estrategias de comunicación para formar a jóvenes vulnerables como agentes de cambio social en sus comunidades.

La tesis derivada de este TFM es que los procesos de comunicación participativa deben contar con herramientas de facilitación orientadas a que las comunidades adquieran o desarrollen las capacidades que se demandan en el mundo contemporáneo donde el viejo paradigma de “Norte global versus Sur Global” se está diluyendo y nuevas necesidades derivadas de la globalización demandan metodologías diferentes en la comunicación para el desarrollo.

Del presente trabajo se desprende que estas herramientas, si bien pueden ser utilizadas en cualquier contexto, deben estar basadas en experiencias prácticas y ajustadas a las necesidades locales.

La comunicación para el desarrollo debe adaptarse a este nuevo paradigma, orientarse a procesos y poner en el centro el empoderamiento de las comunidades, verdaderos actores del desarrollo, ofreciendo las herramientas, capacidades y competencias necesarias.

En esencia, y a diferencia de los modelos actuales, el diseño de estrategias de comunicación para el desarrollo orientado a la infancia y la juventud debe “enseñar para aprender a hacer” y no “enseñar a hacer”. Esta es la premisa con la que se pretende abordar una futura tesis doctoral.

## 10. Bibliografía y fuentes documentales

### A

- Agunga, R. (1990). Development support communication and popular participation in development projects. En: Gazette, 45(3), 137-155.
- Agunga, R. (1996). Developing the third world: a communication approach. Commack: Nova Science Publishers.
- Anyaegbunam, C.; Mefalopulos, P.; Moetsabi, T. (1998). Participatory Rural Appraisal: Starting with the People. Harare: SADC Centre of Communication for Development.
- Anyaegbunam, C.; Mefalopulos, P.; Moetsabi, T. (1998). Participatory Rural Communication Appraisal: Starting with the people. Roma: SADC.
- Arnold, A. (2010). Media Development vs. Communication for Development: Structure vs. Process. World Bank. En: <http://blogs.worldbank.org/publicsphere/ppps/media-development-vs-communication-development-structure-vs-process>. Consultado el 17.05.2020.
- Arnstein, S. (1969). A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Planning Association, 35(4), 216-224. <https://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Arnstein%20ladder%201969.pdf>. Consultado el 23.05.2020.
- Ascroft, J. (1994). Participatory decision making: a parable. En: Participatory Communications: Working for Change and Development. New Delhi: Sage.
- Ascroft, J.; Agunga, R. (1994). Diffusion theory and participatory decision making. En: Participatory communication: working for change and development. New Delhi: Sage. En: [https://www.researchgate.net/publication/306030426\\_Diffusion\\_Theory\\_and\\_Participatory\\_Decision\\_Making](https://www.researchgate.net/publication/306030426_Diffusion_Theory_and_Participatory_Decision_Making). Consultado el 17.05.2020.
- Ascroft, J.; Masilela, S. (1994). Participatory decision making in Third World development. En: Participatory communication: working for change and development. New Delhi: Sage.
- Ayish, M. (1999). Communication research in the Arab world: A new perspective. En: The Public, 5(1). 33-57. En: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-DKQDX13E>. Consultado el 24.05.2020.

## B

- Barranquero, A. (2012). De la comunicación para el desarrollo a la justicia ecosocial y el buen vivir. En: CIC. Cuadernos de Información y comunicación, 17, 63-78. En: <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/39258>. Consultado el 16.05.2020.
- Beltrán, L. (1976). Alien premises, objects, and methods in Latin American communication research. En: Communication Research, 3(2), 107–134.
- Beltrán, L. (1977). La investigación en comunicación en Latinoamérica, ¿Indagación con anteojeas? En: Revista Órbita, 21. En: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/834k>. Consultado el 17.05.2020.
- Beltrán, L. (1979). A farewell to Aristotle: Horizontal communication. En: International Commission for the Study of Communication Problems, 143. UNESCO. En: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000039360>. Consultado el 24.05.2020.
- Beltrán, L. (1985). Premisas, objetos y métodos foráneos en la investigación sobre comunicación en América Latina. En: Sociología de la Comunicación de Masas. Barcelona: Gustavo Gili. En: <http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/beltran.pdf>. Consultado el 24.05.2020.
- Beltrán, L. (1993). Comunicación para el desarrollo en Latinoamérica. Una evaluación sucinta al cabo de cuarenta años. Discurso de inauguración de la IV Mesa Redonda sobre Comunicación y Desarrollo organizada por el Instituto para América Latina (IPAL) en Lima, Perú, entre el 23 y el 26 de febrero de 1993. En: [https://www.infoamerica.org/teoria\\_articulos/beltran1.htm](https://www.infoamerica.org/teoria_articulos/beltran1.htm). Consultado el 22.05.2020
- Beltrán, L. (2005). La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: Un recuento de medio siglo". En: Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación. 4(8), 53-76. En: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5181393>. Consultado el 16.05.2020.
- Bessette, G. (2004). Involving the Community. A Guide to Participatory Development Communication. Ontario: International Development Research Centre. En: <https://www.idrc.ca/en/book/involving-community-guide-participatory-development-communication>. Consultado el 16.05.2020.

## C

Calvelo, J. M. (2015). Comentarios sobre los Modelos y la Práctica de la Comunicación para el Desarrollo. En: Commons. Revista De Comunicación Y Ciudadanía Digital, 4(2). En: <https://revistas.uca.es/index.php/cayp/article/view/3094>. Consultado el 16.05.2020.

Childers, E. (1976). Development Support Communication: Thread for Development Planning. En: Information Centre on Instructional Technology (ICIT) Report. 16(1). 5-6.

Cohen, J. (1997). Deliberation and Democratic Legitimacy. En: Deliberative Democracy: Essays on Reason and Politics, 67-92. Massachusetts: MIT Press. En: [http://www.sze.hu/~smuk/Nyilvanossag\\_torvenyek\\_CEE/Szakirodalom/Deliberat%C3%ADv%20demokr%C3%A1cia/deliberative%20democracy%20book.pdf](http://www.sze.hu/~smuk/Nyilvanossag_torvenyek_CEE/Szakirodalom/Deliberat%C3%ADv%20demokr%C3%A1cia/deliberative%20democracy%20book.pdf). Consultado el 17.05.2020.

Cortes, C. (2011). La comunicación al ritmo del péndulo: seis décadas en busca del desarrollo. En: Comunicación para el Desarrollo. Asunción: Instituto Latinoamericano de Comunicación para el Desarrollo (ILCD). En: [https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8312/04\\_cortes\\_pen\\_dulo\\_%20actualizado.pdf;jsessionid=B7E116592313B4D29F5C4354D02AFD9B.jvm1?sequence=1](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8312/04_cortes_pen_dulo_%20actualizado.pdf;jsessionid=B7E116592313B4D29F5C4354D02AFD9B.jvm1?sequence=1). Consultado el 17.05.2020.

## D

Deleuze, G.; Guattari, F. (1994). Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia. Valencia: Pretextos. En: <http://www.teatroelcuervo.com.ar/assets/mil-mesetas.pdf>. Consultado el 02.06.2020.

Díaz Bordenave, J.; Martins de Carvalho, H. (1978). Planificación y Comunicación. Quito: Don Bosco. En: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/50416.pdf>. Consultado el 22.05.2020.

Dominici, G. (2009). From Marketing Mix to e-Marketing Mix: a literature overview and classification. En: International Journal of Business Management. 4(9), 17-24. En: [https://www.researchgate.net/publication/41891479\\_From\\_Marketing\\_Mix\\_to\\_e-Marketing\\_Mix\\_a\\_literature\\_overview\\_and\\_classification](https://www.researchgate.net/publication/41891479_From_Marketing_Mix_to_e-Marketing_Mix_a_literature_overview_and_classification). Consultado el 17.05.2020.

## E

Easterly, W. (2008). Can the West Save Africa? En: Journal of Economic Literature. 47(2), 373-447. En: <https://www.nber.org/papers/w14363.pdf>. Consultado el 16.05.2020.

Everett, R. (1976). Communication and development: The passing of the Dominant Paradigm. En: Communication and Development. Critical Perspectives, 121-148. Beverly Hills/London: SAGE. En: <http://www.cf-hst.net/unicef-temp/doc-repository/doc/doc478697.pdf>. Consultado el 16.05.2020.

## F

Fair, J. (1989). 29 years of theory and research on media and development: the dominant paradigm impact. En: Gazette 44(2), 129-150.

Fandy, M. (1999). CyberResistance: Saudi Opposition between Globalization and Localization. En: Society for comparative study of society and history, 41(1), 124-147. En: <https://www.cambridge.org/core/journals/comparative-studies-in-society-and-history/article/cyberresistance-saudi-opposition-between-globalization-and-localization/D7AF50A9DA8BCACA46E790EDA6660226>. Consultado el 02.06.2020.

Figuroa, M.; Kincaid, L.; Rani, M.; Lewis, G. (2002). Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and Its Outcomes. New York: Rockefeller Foundation. En: <https://www.cfsc.org/content/uploads/2018/04/socialchange.pdf>. Consultado el 23.05.2020.

Focault, M. (1980). Power/knowledge: selected interviews and other writings 1972-1977. New York: Pantheon Books. En: [https://monoskop.org/images/5/5d/Foucault\\_Michel\\_Power\\_Knowledge\\_Selected\\_Interviews\\_and\\_Other\\_Writings\\_1972-1977.pdf](https://monoskop.org/images/5/5d/Foucault_Michel_Power_Knowledge_Selected_Interviews_and_Other_Writings_1972-1977.pdf). Consultado el 02.06.2020.

Freire, P. (1974). Education for Critical Consciousness. London: Continuum. En: <http://abahlali.org/wp-content/uploads/2012/08/Paulo-Freire-Education-for-Critical-Consciousness-Continuum-Impacts-2005.pdf>. Consultado el 17.05.2020.

Fuentes, R. (1992). Un campo cargado de futuro. El estudio de la comunicación en América Latina. Ciudad de México: CONEICC-FELAFACS. En: <https://rei.iteso.mx/handle/11117/2901>. Consultado el 24.05.2020.

## G

- Ganty, K.; Mair, J. (2009). Social entrepreneurship in rural India: a small step approach towards institutional change. Navarra: IESE Business School. En: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0169-E.pdf>. Consultado el 31.03.2020.
- Ghareeb, E. (2000). New media and the information revolution in the Arab world: An assessment. En: The Middle East Journal, 54(3). 395-418. En: [https://pdfs.semanticscholar.org/faf9/561007a3ebbf9f498d0b2dd8b2df96df14be.pdf?\\_ga=2.40018660.736571945.1591107649-1797203042.1589648183](https://pdfs.semanticscholar.org/faf9/561007a3ebbf9f498d0b2dd8b2df96df14be.pdf?_ga=2.40018660.736571945.1591107649-1797203042.1589648183). Consultado el 02.06.2020.
- Gumucio-Dagron, A. (2001). Haciendo olas. Historias de Comunicación Participativa para el Cambio Social. New York: The Rockefeller Foundation. En: <http://www.bantaba.ehu.es/sociedad/scont/com/txts/olascompart/>. Consultado el 16.05.2020.
- Gumucio-Dagron, A. (2004). El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social. En: Investigación & Desarrollo (12)1, 2-23. En: <https://www.redalyc.org/pdf/268/26800101.pdf>. Consultado el 16.05.2020.
- Gumucio-Dagron, A.; Rodriguez, C. (2006). Time to call things by their name: The field of Communication and Social Change. En: Media Development 3, 9-16 En: [http://cdn.agilitycms.com/wacc-global/Images/Galleries/RESOURCES/MD/MD\\_ARCHIVES\\_COVERS/MD\\_pdfs/MD-2006-3.pdf](http://cdn.agilitycms.com/wacc-global/Images/Galleries/RESOURCES/MD/MD_ARCHIVES_COVERS/MD_pdfs/MD-2006-3.pdf). Consultado el 23.05.2020.
- Gumucio-Dagron, A.; Tufte, T. (2006). Communication for Social Change Anthology: Historical and Contemporary Readings. New Jersey: Communication for Social Change Consortium.
- Guttman, N. (1997a). Beyond strategic research: A value-centered approach to health communication interventions. En: Communication Theory 7(2), 95-124.

## H

- Halloran, J.D. (1986). Beyond development communication: the international research experience. AMIC-WACC-WIF Consultation. En: <https://dr.ntu.edu.sg/handle/10220/5862>. Consultado el 02.06.2020.
- Hartmann, P.; Patil, B.; Dighe, A. (1989). The mass media and village life: An Indian study. New Delhi: Sage.
- Health Communication Capacity Collaborative (2013). The P Process. Five Steps to Strategic Communication. Baltimore: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health Center for Communication Programs. En: <http://www.healthcommcapacity.org/wp-content/uploads/2014/04/P-Process-Brochure.pdf>. Consultado el 17.05.2020.

- Hemer, O.; Tufte, T. (2005). Media and glocal change: rethinking communication for development. Buenos Aires: CLASCO. En: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/edicion/media/media.html>. Consultado el 16.05.2020.
- Hobart, M. (1995). An anthropological critique of development: The growth of ignorance. En: Journal of the Royal Anthropological Institute 1(1). En: [https://www.researchgate.net/publication/242295920\\_An\\_Anthropological\\_Critique\\_of\\_Development\\_The\\_Growth\\_of\\_Ignorance](https://www.researchgate.net/publication/242295920_An_Anthropological_Critique_of_Development_The_Growth_of_Ignorance). Consultado el 24.05.2020.
- Huesca, R. (2003). Tracing the History of Participatory Communication Approaches to Development: A critical Appraisal. En Approaches to Development: Studies on Communication for Development. 1-36. Paris: UNESCO Communication and Information Sector. En: <https://www.semanticscholar.org/paper/Tracing-the-History-of-Participatory-Communication-Huesca/da640208b6f421eeb24baeb56ada899bfbb428ac>. Consultado el 02.06.2020.
- J**
- James, S. (1994). Facilitating communication within rural and marginal communities: A model for development support. En: Participatory Communication: Working for change and development. New Delhi: Sage.
- Jayaweera, N.; Amunugama, S. (1989). Rethinking development communication: A holistic view. Rethinking development communication. Singapore: Asian Mass Communication Research and Information Centre.
- Jenatsch, T.; Bauer, R. (2016). Communication for Development A Practical Guide. Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). En: <https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/publications-services/publications/alle-deza-publikationen.html/content/publikationen/en/deza/diverse-publikationen/Communication-for-development-Manual>. Consultado el 17.05.2020.
- K**
- Kraidy, M. (1999a). The global, the local and the hybrid: A native ethnography of globalization. En: Critical Studies in Mass Communication, 16. 456-476.
- Krohling Peruzzo, C. (2016). La comunicación en los movimientos sociales y el Derecho a la Comunicación: señales de un derecho de ciudadanía de quinta generación. Commons. Revista De Comunicación Y Ciudadanía Digital, 5(2). En: <https://revistas.uca.es/index.php/cayp/article/view/3234>. Consultado el 17.05.2020.
- Kunczik, M. (1993). Communication and Social Change. FES: Bonn.

## L

Ladegaard, L. (2016). A youth participation best practice toolkit. Save the Children. En: <https://resourcecentre.savethechildren.net/library/youth-participation-best-practices-toolkit-part-i>. Consultado el 16.05.2020.

Lerner, D. (1958). The passing of traditional society: Modernizing the Middle East. Glencoe: Free Press.

Leys, C. (1996). The rise and fall of development theory. En: International Affairs, 72(3), 592–593.

## M

MacBride, S. (1980). Many voices, one world: towards a new more just and more efficient world information and communication order. Paris: UNESCO. En: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000040066>. Consultado el 16.05.2020.

Manyozo, L. (2007). “Communication for development: An historical overview”. International Association of Mass Communication Research Conference. Paris.

Manyozo, L. (2012). Media, Communication and Development: Three Approaches. New Delhi: SAGE Publications.

Martín Barbero, J. (2002). Extracto de Communication and Culture in the global society: A Latin American view. En: Communication for Social Change Anthology: Historical and Contemporary Readings. (2006). CFSC Consortium.

Martin, Y.; Petit Pierrot, C.; Rahfaldt, M. (2013). Linking Generations through Radio. A Toolkit from Africa for radio producers working with children and youth. Paris: UNESCO. En: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000223828>. Consultado el 22.05.2020.

McAnany, E. (2010). Communication for development and social change: new millennium. En: Communication Research Trends, 29(3), 3-17. En: [http://cscs.scu.edu/trends/v29/CRT\\_v29\\_n3\\_September2010.pdf](http://cscs.scu.edu/trends/v29/CRT_v29_n3_September2010.pdf). Consultado el 16.05.2020.

McAnany, E. (2012). Saving the World: A Brief History of Communication for Development and Social Change. Chicago: University of Illinois Press.

Mda, Z. (1993). When people play people: Development Communication through Theatre. London: Zed Books.

Mefalopulos, P. (2008). Development Communication Sourcebook: Broadening the Boundaries of Communication. Washington, D.C.: World Bank.

Melkote, S. (1993). From Third World to First World: new roles and challenges for development communication. En: Gazette 52, 145-158.

Mody, B. (1991). Designing Messages for Development Communication. New Delhi, India: Sage Publications.

Morris, N. (2003). A comparative analysis of diffusion and participatory models in development communication. En: Journal of Communication Theory 13(2), 225 - 248. En: [https://www.researchgate.net/publication/227975430\\_A\\_Comparative\\_Analysis\\_of\\_the\\_Diffusion\\_and\\_Participatory\\_Models\\_in\\_Development\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/227975430_A_Comparative_Analysis_of_the_Diffusion_and_Participatory_Models_in_Development_Communication). Consultado el 17.05.2020.

Motos, T. (2017). Teatro del Oprimido. Trabajo Final de Máster. Máster en Teatro Aplicado. Universidad de Valencia. En: [http://www.postgradoteatroeducacion.com/wp-content/uploads/2017/01/1Teatro\\_Oprimido\\_Master\\_TA\\_febrero\\_2017.pdf](http://www.postgradoteatroeducacion.com/wp-content/uploads/2017/01/1Teatro_Oprimido_Master_TA_febrero_2017.pdf). Consultado el 22.05.2020.

## N

Nandago, M. (2007). Training and facilitation: the propellers of participatory methodologies. En: Springs of Participation Creating and Evolving Methods for Participatory Development, 29–39. Rugby: Practical Action Publishing.

NICE. (2008). Community engagement: improving health and wellbeing and reducing health inequalities. En: <https://www.nice.org.uk/guidance/ng44>. Consultado el 23.05.2020.

## O

O' Sullivan, J.; Kaplun, M. (1978). Communication methods to promote grass-roots participation for endogenous development. Paris: UNESCO. En: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000043552>. Consultado el 20.05.2020.

Ogan, C. et al. (2009). Development communication: the state of research in an era of ICTs and globalization. En: International Communication Gazette, 71(7), 655-670. En: [https://www.researchgate.net/publication/254093187\\_Development\\_CommunicationThe\\_State\\_of\\_Research\\_in\\_an\\_Era\\_of\\_ICTs\\_and\\_Globalization](https://www.researchgate.net/publication/254093187_Development_CommunicationThe_State_of_Research_in_an_Era_of_ICTs_and_Globalization). Consultado el 16.05.2020.

## P

- Pareja, R. (1988). El mercadeo social y la percepción de mensajes. Perspectiva histórica y metodológica. Seminario Internacional de Percepción de Mensajes. Quito: Ciespal.
- Peirano, L. (2006). Communication for Social Change Analysis and Opinion: Developing a unique proposal for Communication for Development in Latin America. Mazi: En: The Communication for Social Change Report, 6. En: <http://archive.cfsc.org/mazi-articles.php%3Fid=298.html>. Consultado el 23.05.2020.
- Populorum progressio. (1967). Encyclical of Pope Paul VI on the development of peoples. Roma: Libreria Editrice Vaticana. En: [http://www.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf\\_p-vi\\_enc\\_26031967\\_populorum.html](http://www.vatican.va/content/paul-vi/es/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum.html). Consultado el 16.05.2020.
- Prieto, D. (1994). Lineamientos para una especialización en comunicación para la salud. Quito: PAHO / UNESCO.
- Putnam, R. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster.
- Pye, L. (1963). Communication and political development. Princeton: Princeton University Press.
- Rogers, E.; Shoemaker, F. (1971). Communication of innovations: a cross-cultural approach. New York: Free Press.

## Q

- Quarry, W.; Ramirez, R. (2009). Communication for another development: listening before telling. London: Zed Books.
- Quebral, N. (1972). What do we mean by "Development Communication"? En: International Development Review, 15(2), 25-28.
- Quebral, N. (2001). Development Communication in a Borderless World. New Dimensions, Bold Decisions. Los Baños: College of Development Communication. University of the Philippines Los Baños.
- Quebral, N.; Gómez, E. (1976). Development Communication Primer. Laguna: UPLB College of Agriculture.

## R

- Rasmuson, M. et al. (1988). Comunicación para la salud del niño. Washington, D.C.: AED / Healthcom. University of Pennsylvania.
- Rawls, J. (1997). The Idea of Public Reason. En: Deliberative Democracy: Essays on Reason and Politics, 67-92. Massachusetts: MIT Press. 93-141. En:

[http://www.sze.hu/~smuk/Nyilvanossag\\_torvenyek\\_CEE/Szakirodalom/Deliberat%C3%ADv%20demokr%C3%A1cia/deliberative%20democracy%20book.pdf](http://www.sze.hu/~smuk/Nyilvanossag_torvenyek_CEE/Szakirodalom/Deliberat%C3%ADv%20demokr%C3%A1cia/deliberative%20democracy%20book.pdf).

Reddi, U. (1987). New communication technologies: What sort of development do they bring in their wake? En: Rethinking development communication, 42-60. Singapore: AMIC.

Rockefeller Foundation (1999). Communication for social change: a position paper and conference report. New York: Rockefeller Foundation.

Rogers, E. M. (1962). Diffusion of innovations. New York: Free Press of Glencoe.

Rogers, E.; Burdge, R. (1972). Social change in rural societies. New Jersey: Prentice Hall.

Rogers, E.; Shoemaker, F. (1971). Communication of Innovations: A cross-cultural approach. New York: Free Press.

## **S**

Sachs, J. (2008). Commonwealth: Economics for a Crowded Planet. New York: Penguin.

Samarajiva, R.; Shields, P. (1990). Integration, telecommunications and development: Power in the paradigms. En: Journal of communications 40(3), 84-105.

Schramm, W. (1964). Mass media and national development: The role of information in the developing countries. Stanford: Stanford University Press.

Schramm, W.; Nelson, L.; Betham, M. (1981). Bold Experiment: The Story of Educational Television in American Samoa. Stanford: Stanford University Press.

Servaes, J. (1989). One world, multiple cultures: A new paradigm on communication for development. Leuven: Acco.

Servaes, J. (1996a). Communication for development in a global perspective: the role of governmental and non-governmental agencies. En: Communications, 21(4), 407-418.

Servaes, J. (1996b). Participatory communication research with new social movements: a realistic utopia. En: Participatory communication for social change. New Delhi: Sage.

Servaes, J.; Arnst, R. (1993). First things first: Participatory communication for change. En: Media Asia, 2. 44-46.

- Servaes, J.; Arnst, R. (1994). Participatory communication in the research process. 9th ACCE Biennial Conference Media and Sustainable Development in Africa. Accra, Ghana.
- Servaes, J.; Malikhao, P. (2007). Comunicación Participativa: ¿El nuevo paradigma? En: Redes. Revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación, 4. 43-60. En: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3671275>. Consultado el 25.05.2020.
- Sherry, J. (1997). Prosocial soap operas for development: a review of research and theory. En: Journal of International Communication 4(2), 75-101.
- Sonderling, S. (1997). Development support communication: a change agent in support of popular participation or a double agent of deception? En: South African Journal for Communication Theory and Research. 23(2), 34-42.
- South Australia Government. (2008). Community engagement handbook: A model framework for leading practice in Local Government in South Australia. Adelaide: Community Engagement Program. Office of the Executive Committee of Cabinet. Local Government Association of South Australia. En: [https://www.dpti.sa.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0003/152535/Community\\_Engagement\\_Handbook.pdf](https://www.dpti.sa.gov.au/_data/assets/pdf_file/0003/152535/Community_Engagement_Handbook.pdf). Consultado el 23.05.2020.
- Spivak, G. (1988). Can the Subaltern speak? En: Marxism and the interpretation of culture. 271-313. Urbana-Champaign: University of Illinois Press.
- T**
- Teitelbaum, J. (2002). Duelling for Da'wa: State versus society on the Saudi Internet. En: The Middle East Journal, 56(2). 222-239.
- Thomas, S. (1987). Culture and Communication: Methodology, behavior, artifacts and institution. New Jersey: Ablex.
- Torrico Villanueva, E. (2004). Abordajes y periodos de la teoría de la comunicación. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Tufte, T.; Mefalopulos, P. (2009). Participatory Communication: A practical guide. New York: World Bank. En: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/5940>. Consultado el 16.05.2020.

## U

- UK Government. (2008). *Communities in Control: Real People, Real Power*. London: Ministry of Communities and Local Government. En: <https://www.gov.uk/government/publications/communities-in-control-real-people-real-power>. Consultado el 17.05.2020.
- UNDP. (2011). *Communication for Development Strengthening the effectiveness of the United Nations*. New York: United Nations Development Programme. En: [https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/civic\\_engagement/c4d-effectivenessofun.html](https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/civic_engagement/c4d-effectivenessofun.html). Consultado el 16.05.2020.
- UNICEF. (2008). *Communication for development strategic framework 2018-2021*. Kathmandu: UNICEF ROSA. En: <https://www.unicef.org/rosa/reports/communication-development-strategic-framework-2018-2021>. Consultado el 02.06.2020.
- Uphoff, N. (1985). *Fitting Projects to People*. En: *Putting People First*, 467–511. New York: Oxford University Press.

## V

- Van Crowder, L. (1991). *Is There a Communication Media Bias in Development Projects?* En: *Journal of Applied Communications*: 75(2), 15-20. En: <https://newprairiepress.org/jac/vol75/iss2/4/>. Consultado el 17.05.2020.

## W

- White, R. (1980). *Comunicación popular: language of liberation*. En: *Media Development*, 27(3), 3-9.
- Wilkinns, K.; Moody, B. (2001). *Reshaping Development Communication: Developing Communication and Communicating Development*. En: *Communication Theory*. 11(4), 385-96
- Wilkins, K. (2000). *Redeveloping communication for social change: Theory, practice and power*. Boulder: Rowman and Littlefield.
- Willis, K. (2005). *Theories and Practices of Development*. Abingdon: Routledge.
- World Bank. (2007). *World Congress on Communication for Development: lessons, challenges, and the way forward / The Communication Initiative, Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Washington D.C.: The World Bank. En: <http://www.fao.org/3/ai143e/ai143e00.htm>. Recuperado el 15.02.2020.

## Anexos

### Anexo 1. Entrevista semiestructurada

#### Bloque 1: datos personales

N.º	Pregunta	Tipo de respuesta
1	Cargo	Texto libre.
2	Organización	Texto libre.
3	País o países donde trabajas actualmente	Texto libre.

#### Bloque 2: perfil académico

N.º	Pregunta	Tipo de respuesta
4	¿Has estudiado comunicación o medios?	No. Sí. Licenciatura, grado o diplomatura. Maestría. Doctorado. Especialización / Cursos de Formación continua. Otra.
5	¿Has cursado alguna vez formación continua relacionada con la comunicación para el desarrollo?	Nunca. En el último año. En los últimos tres años. En los últimos cinco años. Hace más de cinco años.
6	¿Piensas que tienes la formación necesaria para desempeñar tu trabajo?	Sí. No. No lo sé.
7	¿Por qué?	Texto libre.
8	¿Cuál de estas materias te gustaría estudiar para mejorar tus competencias profesionales?	Competencias de comunicación. Competencias TIC (tecnológicas). Competencias de facilitación (enseñanza). Competencias sociales. Competencias de negociación. Otras.
9	¿Por qué?	Texto libre.

#### Bloque 3: perfil profesional

N.º	Pregunta	Tipo de respuesta
10	Por favor selecciona los temas que mejor describan el ámbito en el que trabajas.	Infancia o juventud. Educación. Emergencias. Nutrición. WASH. Salud. Agricultura. Derechos Humanos. Desarrollo económico.

		Medio ambiente. Otro.
11	¿Cuántos años de experiencia tienes en Comunicación para el Desarrollo?	Menos de 1. De 1 a 3. De 3 a 5. De 5 a 10. Más de 10.
12	¿Cuál de estas palabras describe mejor tu trabajo?	Comunicación para el Desarrollo. Comunicación con las Comunidades. Relaciones/Colaboración con la Comunidad (Community Outreach). Comunicación para el Cambio. Movilización Social. Otra.
13	¿Por qué?	Texto libre.
14	El enfoque general de mi trabajo es...	El desarrollo de medios. Abogar por el cambio. La comunicación participativa. Otra.
15	El objetivo general de mi trabajo es...	Dar información. Educar. Conectar personas. Conseguir el cambio social. Conseguir un objetivo de desarrollo específico. Otro.
16	¿Cuál de estas palabras te describe mejor?	Estratega. Persuasor/a. Educador/a. Facilitador/a. Asesor/a. Líder. Proveedor/a de información. Otra.

#### Bloque 4: responsabilidades laborales

N.º	Pregunta	Tipo de respuesta
17	Los proyectos de C4D en los que participo son normalmente iniciados por...	Las comunidades. ONG. Agencias del gobierno local. Agencias de desarrollo internacional. Organizaciones de Naciones Unidas. Compañías privadas. El sector académico. Otro.
18	Por favor, selecciona las responsabilidades de tu cargo	Análisis e investigación de la comunicación. Planificación y estrategia de la comunicación. Diseño de mensajes. Elaboración de materiales de comunicación. Implementación de materiales.

- Evaluación y monitoreo de la comunicación.  
Facilitar habilidades de comunicación a otros.  
Otro.
- 19 Dirías que trabajas en nombre de...  
Los participantes del proyecto.  
Mi organización.  
Soy un mediador/a entre los participantes y la organización.  
Otro.
- 20 ¿Por qué?  
Texto libre.
- 21 Por favor, selecciona los temas que presentan más desafíos para realizar tu trabajo.  
Identificar las necesidades o los objetivos del proyecto.  
Presentar el proyecto a los participantes.  
Promover el diálogo entre los participantes.  
Facilitar habilidades de comunicación a los participantes.  
Desafíos culturales o contextuales.  
Presión para obtener resultados rápidamente.  
Falta de recursos.  
El escalado del proyecto.  
Conflictos entre los participantes.  
Sostenibilidad del proyecto.  
Otro.
- 22 ¿Por qué?  
Texto libre.
- 23 Los participantes en tus proyectos de C4D normalmente deciden...  
Qué tipo de proyectos necesitan.  
Los objetivos del proyecto.  
El diseño de los mensajes.  
La selección de los canales de comunicación.  
El diseño de los materiales de diseño.  
Cómo implementar la comunicación.  
Los indicadores de monitoreo y evaluación.  
Ninguna de las anteriores.  
Otro.
- 24 Cuando comienzo un nuevo proyecto de C4D conozco por adelantado...  
Los participantes del proyecto.  
Los fondos asignados al proyecto.  
Los objetivos del proyecto.  
La audiencia del proyecto.  
Los canales que utilizaré.  
Los mensajes que usaré.  
Los indicadores de monitoreo y evaluación que utilizaré.  
Ninguna de las anteriores.  
Otro.
- 25 Si tuvieras que escoger solo una, ¿Cuál de las siguientes fases del proyecto de C4D es la que más te gusta?  
Análisis e investigación.  
Diseño de estrategia y tácticas.  
Implementación.  
Monitoreo y evaluación
- 26 ¿Cómo describirías tu estilo de facilitación?  
No soy facilitador/a.  
No limitado de antemano  
Orientado a un objetivo específico.  
Orientado a que los participantes decidan.  
Orientado a enseñar a los participantes.  
Otro.

27	¿Cuáles de estos canales sueles implementar en proyectos de C4D?	Medios de masas (TV, radio, vallas publicitarias, prensa). Medios impresos (folletos, carteles, revistas). Medios digitales (redes sociales, websites, apps). Artes escénicas (teatro, canciones, danza). Comunicación oral (boca a boca, foros). Otro.
28	¿Por qué?	Texto libre.

## Bloque 5: monitoreo y evaluación

N.º	Pregunta	Tipo de respuesta
29	¿Mides el Retorno de Inversión de tus proyectos de C4D?	Sí. No. No lo sé.
30	En tu opinión, ¿Hasta qué punto la C4D ayuda a las necesidades de los participantes?	Siempre. Casi siempre. Algunas veces. Rara vez. Nunca.
31	¿Por qué?	Texto libre.
32	¿Hasta qué punto el impacto de la C4D ayuda a conseguir los objetivos de tus proyectos?	Siempre. Casi siempre. Algunas veces. Rara vez. Nunca.
33	¿Por qué?	Texto libre.
34	¿Hasta qué punto la teoría de la C4D aplica en tus proyectos?	Siempre. Casi siempre. Algunas veces. Rara vez. Nunca.
35	¿Por qué?	Texto libre.
36	¿Cómo aseguras la sostenibilidad de tus proyectos de C4D?	No aseguro la sostenibilidad de mis proyectos. Los participantes tomarán la iniciativa. Otros <i>stakeholders</i> tomarán la iniciativa. No hay necesidad de mantener el proyecto una vez que ha terminado. Otro.
37	¿Cómo mides el impacto de tus proyectos de C4D?	No mido el impacto. Utilizo indicadores predeterminados. Uso indicadores hechos a medida para el proyecto. El impacto lo miden los participantes. Otro.

## Anexo 2. Curriculum Vitae del autor

---

### Datos personales

---

Nombre Jose Moriano / Jose González Moriano  
Sitio web <http://www.josemoriano.com>  
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-6234-7187>

---

### Experiencia profesional

---

- 04/2020- Presente *Senior Communications Advisor Projects and Programs.*  
Terre des Hommes Netherlands, La Haya (Países Bajos).
- 01/2019–04/2020 *Senior Communications Officer Asia Region.*  
Terre des Hommes Netherlands, Phnom Penh (Camboya).
- 04/2015–12/2018 *Senior Communication Officer.*  
Ayala Consulting Group, Quito (Ecuador). Islamabad (Pakistán).
- 01/2014–02/2015 *Responsable de Communication International*  
Eau de Coco Reseau. Narbonne (Francia).
- 01/2013–01/2014 *Chargé de Communication*  
ONG Bel Avenir, Toliara (Madagascar).
- 

### Experiencia docente

---

- 1992– Presente Profesor de formación continua y ocupacional Marketing y Comunicación.  
Instituto Tecnológico de Imagen Óptica y Color. Valencia (España).  
Fundación Formación Empresa. Valencia (España).  
Ministerio de Educación. Quito (Ecuador)
- 

### Educación académica

---

- 09/2015–06/2019 Grado en Comunicación  
Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona (Spain).
- 09/2015–06/2019 Mínor de Dirección de equipos de trabajo.  
Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona (Spain).
- 

### Publicaciones

---

- 2019 La estrategia de comunicación en Twitter de las ONGD españolas.  
Universitat Oberta de Catalunya (UOC)  
Trabajo Final de Grado. (Matrícula de Honor).  
<http://hdl.handle.net/10609/97746>
- 2018 Grado de compresión de gráficos y fotografías en beneficiarios  
analfabetos de un programa social en Malawi.  
I Congreso Iberoamericano de Comunicación Institucional y Publicidad  
Social. Universidad Rey Juan Carlos.  
<http://hdl.handle.net/10115/15908>
-