

## Capítulo 7

# COMUNICACIONES <sup>1</sup>

### 7.1 Introducción

Suponiendo que los capítulos anteriores han explicado la filosofía y los principios de la ENDS, este capítulo se centra en ideas prácticas sobre los métodos y canales de comunicación e información, además de resaltar algunos de los cambios requeridos para eliminar algunas de las muy frecuentes barreras de comunicación para el desarrollo sostenible y sobre él.

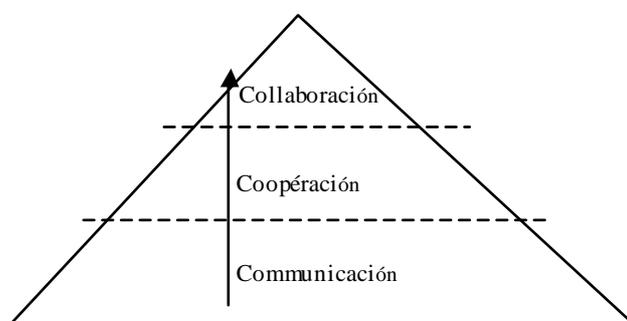
Una estrategia de desarrollo sostenible conlleva un proceso de cambio a largo plazo. Para gestionar este proceso se requiere capacidad a nivel individual, institucional y sistémico. Para que sea efectiva la estrategia se necesita que sea participativa e interactiva. Se debe hacer posible que los representantes del gobierno, de la sociedad civil y del sector privado se conozcan para que discutan retos y perspectivas, para que identifiquen problemas y necesidades, acuerden nuevos objetivos y papeles a desempeñar, para que hagan transiciones para estos fines, sean mantenidos al tanto del progreso y los problemas y para que corrijan su curso cuando sea necesario. Estas tareas dependen críticamente de la concienciación, confianza, coordinación y de los mecanismos para el diálogo. A la inversa, los malentendidos y las expectativas poco realistas hacen que un enfoque coordinado para el desarrollo sostenible sea muy difícil. En un mundo en donde todas las iniciativas tienen que competir para atraer atención, la estrategia tiene que ser presentada como una iniciativa atractiva con oportunidades claras y con límites definidos para estimular a las partes interesadas pertinentes y asegurar el apoyo público para su implementación.

*Una comunicación eficaz es el “alma” de una estrategia de desarrollo sostenible*

La comunicación efectiva es el vehículo principal para realizar las tareas anteriores. No es sorprendente que se le haya llamado la ‘sangre de vida’ de una estrategia (Carew-Reid *et al.* 1994). De hecho, sin un sistema de comunicación de doble vía, que implique a todas las partes interesadas clave, una estrategia no sobrevivirá debido a que se ponen en peligro la cooperación y la colaboración, que dependen de ello (Figura 7.1).

#### Figura 7.1: La pirámide de la comunicación

(Fuente: Dan Tunstall, WRI, comunicación personal).



<sup>1</sup> Este capítulo se ha beneficiado de los comentarios de estudios y materiales adicionales proporcionados por Dafina Gercheva, de Bulgaria; Saneeya Hussain, de Panos, Nepal; Penny Stock, del PNUD Capacidad y 21; y Lilian Chatterjee, de IIED.

La estrategia de información, educación y comunicación (IEC) y su plan de acción influenciarán el propósito y los objetivos de la ENDS, a quienes están implicados, lo que se discute y qué acciones se toman y sus resultados. Su filosofía, fundamento, métodos, estilo y alcance son, por lo tanto, consideraciones importantes. Los principios y elementos de las ENDS (Recuadros 3.1 y 3.2) deberían usarse para ayudar a desarrollar la estrategia de IEC y su plan de acción –ellos se aplican tanto a las comunicaciones como a la ENDS misma.

## 7.2 Cambiando valores, actitudes y estilos

La experiencia obtenida de marcos de planificación estratégica previos revela dificultades en:

- *Gestión de información:* acceso y generación de información y conocimientos para respaldar la preparación e implementación de estrategias;
- *Uso de información:* usar la información eficazmente una vez disponible;
- *Lenguaje:* compartir información con las partes interesadas, y con el público en general sobre desarrollo sostenible en un lenguaje común y fácil de entender;
- *Metas:* proveer información que sea pertinente y hecha a la medida de las necesidades e intereses de los diferentes grupos objetivo;
- *Acceso:* proporcionar las mismas oportunidades de acceso a la información para todas las partes implicadas en la planificación de la estrategia.

Actualmente, la información se proporciona sin suficientes explicaciones o aclaraciones, y esto es insuficiente para las demandas de la gestión de estrategias modernas.

Para superar estas dificultades se necesita un cambio coherente de valores, actitudes y estilos. Los siguientes requisitos deben ser discutidos al comienzo del desarrollo de la estrategia de IEC:

- Una *base o modelo conceptual* “fácilmente entendido” de desarrollo sostenible como una construcción social incluyendo cambio institucional.
- *Un compromiso a revelar, dar acceso y proveer información* como elemento esencial de responsabilidad y transparencia. En el ámbito internacional, el principio 10 de la Declaración de Río ponía hincapié en la necesidad de que “los ciudadanos participasen en temas medioambientales y tuviesen acceso a la información sobre el medio ambiente en manos de las autoridades públicas”.<sup>2</sup> En algunas regiones y países, esto ha sido seguido de convenciones y legislación poniendo de relieve derechos civiles en temas sociales y medioambientales; por ejemplo, la Convención de Aarhus de la Comisión de Naciones Unidas para Europa tiene tres “pilares”: acceso a información, participación pública en la toma de decisiones y acceso a la justicia (véase Recuadro 7.1).

La Iniciativa de Acceso es una coalición global de grupos de interés público que busca la promoción del acceso público a información, de la participación y justicia en la toma de decisiones sobre el medio ambiente (Recuadro 7.2).

*Los interesados de la estrategia tienen que concordar un compromiso que permita el acceso a la buena información y el suministro de ella*

---

<sup>2</sup> Kofi A. Annan, secretario general de Naciones Unidas. Fuente: <http://www.unece.org/env/pp/>

### Recuadro 7.1: La Convención de Aarhus

La Convención de Aarhus obliga a los gobiernos a hacer pública la información sobre el medio ambiente dentro de un marco específico a través de legislación nacional.

*“Para poder contribuir a la protección del derecho de cada persona de generaciones presentes y futuras a vivir en un medio ambiente adecuado para su salud y bienestar, cada parte debe garantizar los derechos al acceso a la información, a la participación pública en la toma de decisiones y al acceso a la justicia en temas medioambientales de acuerdo con las disposiciones de esta Convención.”*

(Artículo 1)

Convención sobre acceso a información, participación pública en la toma de decisiones y acceso a la justicia en temas medioambientales. Objetivo. Aarhus, Dinamarca, 25 de junio 1998.

Fuente: <http://www.unece.org/env/pp/treatytext.htm>

### Recuadro 7.2 La Iniciativa de Acceso

La Iniciativa de Acceso, que se lanzó en noviembre de 2000, está encabezada por el Instituto de Recursos Mundiales -WRI (EE UU), la Asociación de Derecho Administrativo y Ambiental -EMLA (Hungría), la Corporación Participa (Chile) y el Instituto del Medio Ambiente -TEI (Tailandia). Para hacer posible el acceso del público a la información, participación y a justicia en la toma de decisiones medioambientales se requieren políticas nacionales, legislación, instituciones y prácticas para el *acceso público* a:

- información en casos de emergencia y control de información sobre la calidad del medio ambiente y los recursos naturales;
- información sobre el rendimiento medioambiental de las instalaciones industriales y/o Registros de Transferencia y Emisión de Contaminantes (PRTR);
- oportunidad para estudiar y hacer comentarios sobre las decisiones en las políticas, programas y planes de sectores con posible impacto medioambiental;
- oportunidad para estudiar y hacer comentarios sobre las evaluaciones de impacto ambiental (EIA) y sobre las decisiones acerca de actividades específicas con impacto ambiental;
- compensación y remedio para las violaciones de derechos de acceso a la información y participación pública.

Al proponer y asesorar *puntos de referencia sobre el rendimiento en las áreas anteriores*, la Iniciativa de Acceso tiene como fin promover su establecimiento como buenas normas y estándares comunes para todos los países.

La Iniciativa de Acceso aprovechará el impulso creado por la Convención europea de Aarhus (véase Recuadro 7.1), y proveerá respaldo a organizaciones civiles en otras regiones que busquen promover normas similares de gestión ambiental. Está siguiendo un enfoque doble utilizando estrategias paralelas:

- Una estrategia a corto plazo con la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de agosto de 2002 como objetivo, como una oportunidad para evaluar el progreso hacia la implementación del Principio 10 de la Declaración de Río.
- Una estrategia a largo plazo diseñada para desarrollar un marco inclusive, descentralizado y sostenible para acelerar la implementación del Principio 10 en los años siguientes a la Cumbre.

Al implementar su estrategia a corto plazo, la Iniciativa de Acceso funciona en tres niveles:

**A nivel nacional** en nueve países pilotos (Chile, Hungría, India, Indonesia, México, Sudáfrica, Tailandia, Uganda, Estados Unidos), la Iniciativa apoyará a grupos locales para que realicen evaluaciones y observen hasta qué punto las estructuras y prácticas de las agencias gubernamentales son coherentes con el compromiso de acceso a la información, participación pública en los procesos de decisión y acceso a la justicia en relación con el medio ambiente.

**A nivel regional**, la Iniciativa promoverá la adopción de las mejores normas e implementación de instrumentos regionales y/o compromisos de acceso a la información, participación pública y acceso a la justicia en la toma de decisiones medioambientales. Ejemplos de dichos compromisos incluyen la Convención de Aarhus y la Estrategia interamericana de la Organización de Estados Americanos para promover la participación en el desarrollo sostenible.

**A nivel global**, la Iniciativa respaldará una coalición de organizaciones para que colaboren en el desarrollo de indicadores de implementación y proporcionará una plataforma para la institucionalización de la Iniciativa a largo plazo. Para lograr este resultado a largo plazo la Iniciativa:

- incrementará la conciencia de los gobiernos, la sociedad civil y los negocios privados sobre los compromisos a principios de transparencia en la toma de decisiones medioambientales existentes, y forjará un consenso de lo que estos principios significan en la práctica;
- reforzará la capacidad de los grupos de interés público para reafirmar el acceso a la información, participación pública y acceso a la justicia en las decisiones medioambientales y para identificar y observar los espacios entre los compromisos hechos y el rendimiento actual por parte de las autoridades públicas.

Fuente: Sumario de la Iniciativa de Acceso, [www.accessinitiative.org](http://www.accessinitiative.org)

- Reconocer que la **información y el poder están vinculados inextricablemente** y que una estrategia de IEC y una plan de acción realistas necesitan ser modelados tanto por la realidad local como por la nacional. Esto ayudará a reforzar el proceso de la ENDS fomentando la toma de decisiones informadas (Powell 1999). Existe una necesidad de analizar el acceso a la información por parte de los interesados clave, teniendo en cuenta la edad, el sexo, el estatus socio-económico, la cultura o la ubicación geográfica.
- Solamente un cambio de métodos didácticos ('nosotros enseñándoles a ellos') a **métodos más integrados de comunicación, aprendizaje y diálogo** (p. ej. mesas redondas, seminarios, negociaciones, establecimiento de asociaciones estratégicas, etc). Los procesos de estrategia dan oportunidad a la comunicación innovadora y de doble vía que permite a los grupos interesados hablar y escuchar activamente y ser informados entre sí (Howard y Scott-Villiers 2000). Es importante fomentar una **cultura de diálogo** (en todos los niveles, sectores y fronteras), apoyados por redes (humanas y electrónicas) de practicantes, interesados y otros agentes de cambio. Estas redes son esenciales para sostener el crecimiento de (y vínculos entre) instituciones e individuos, además de generar dinámicas de aprendizaje. La creación de mecanismos de evaluación para el aprendizaje es esencial.
- **Autorizar a los individuos y a las comunidades a tomar parte en el aprendizaje, en la creación de bancos de conocimientos, compartiéndolos y usándolos** a lo

largo de la estrategia y para ella. Es útil alentar a los interesados a preparar y llevar su propia información al proceso en vez de solicitar estudios nuevos por parte de asesores externos.

- Reconocer que la comunicación puede ser una disciplina mal definida, mal entendida, subvalorada y frecuentemente ignorada por su contribución (real o potencial) al desarrollo (Fundación Rockefeller 1999). Esto requiere un cambio de la frecuente comunicación en papel satinado de datos aburridos y sin inspiración de proyectos y programas, a la **comprensión de la información y de las necesidades de comunicación** de las partes interesadas, permitiendo el **aprendizaje** a través del proceso de desarrollo de la estrategia, y estimulando su **participación en la implementación de la misma**.
- **Aprovechar la cultura y los conocimientos tradicionales e indígenas.** Los sistemas indígenas de conocimientos, en su papel de bancos de experiencia local pertinente y de medios de resistencia, pueden contribuir positivamente. Los procesos institucionales necesitan poder valorarlos y fomentarlos.
- Respalda la **defensa y el aumento de concienciación** de temas de desarrollo sostenible y sus opciones entre los parlamentarios, periodistas y los que toman decisiones en todos los ámbitos.
- Incorporar dimensiones de desarrollo sostenible a los **currículos educativos formales** en todos los ámbitos.
- Fomentar **asociaciones con medios de comunicación** en los ámbitos locales, nacionales e internacionales. Éstas son importantes como parte de un esfuerzo global para informar a la opinión pública y a aquellas personas clave que tomen decisiones sobre el proceso de la estrategia y mantengan el impulso inicial.
- Un entendimiento común de que el cambio de comportamiento producido por la comunicación es un **proceso lento** (necesita tiempo para gestarse). Requiere un equilibrio acertado entre **compromisos de interacción social y aprendizaje a más largo plazo** y **actividades de comunicación con impacto más inmediato**.
- **Un claro entendimiento de los principios para la comunicación efectiva** en estrategias de desarrollo sostenible. Éstos están expuestos en el Recuadro 7.3. En el Recuadro 7.4 se plantean ciertos retos en la comunicación de temas de desarrollo sostenible. En el Recuadro 7.5 se sugieren algunos de los medios para superar estas dificultades y comunicar información sobre el desarrollo sostenible de una manera efectiva.

### 7.3 Establecer un sistema y una estrategia de comunicación e información

El gobierno solo no puede desarrollar una ENDS de primera calidad. Necesita aportaciones analíticas y de otras clases de las partes interesadas de la sociedad civil como las ONG, y de los grupos de investigación de políticas, para asegurar que el proceso de estrategia tiene acceso a más información y puntos de vista y los toma en cuenta. El acceso a la información y a la comunicación es un prerrequisito del desarrollo sostenible y puede ayudar a las partes interesadas a salir de su aislamiento, a intercambiar ideas y a aprender de la experiencia de otros. Afortunadamente, ésta es una tarea que está siendo facilitada por la tecnología. Los teléfonos, facsímiles,

*Hay dificultades especiales para comunicar lo que es el “desarrollo sostenible”; pero hay muchísimas triquiñuelas acerca de cómo hacerlo*

### Recuadro 7.3 Principios de comunicación efectiva

La iniciativa de la Comunicación para el Cambio Social de la Fundación Rockefeller define tal comunicación como un proceso de diálogo público y privado mediante el cual la gente define quién es, lo que quiere y cómo lo puede obtener. El cambio social se define como un cambio en la vida de las personas a medida que ellas mismas definen tal cambio. Esta iniciativa busca en particular, mejorar las vidas de aquellos que están política y económicamente marginados, y está formada por principios de tolerancia, autodeterminación, igualdad, justicia social y participación activa para todos. Intenta equilibrar enfoques estratégicos para la comunicación y el cambio poniendo énfasis en lo que se puede considerar, en la práctica, como principios para la comunicación efectiva. Estos principios ponen el énfasis:

- lejos de la gente como objeto de cambio... y cerca de la gente como agente de su propio cambio;
- lejos de diseñar, evaluar y entregar mensajes... y cerca de respaldar el diálogo y el debate sobre los asuntos clave de interés;
- lejos de transmitir la información de expertos técnicos... y cerca de utilizar esa información con sensibilidad en diálogos y debates;
- lejos de un enfoque en comportamientos individuales... y cerca de normas sociales, políticas, cultura y un medio ambiente protector;
- lejos de persuadir a la gente para que haga algo... y cerca de negociar el mejor camino hacia delante en un proceso de asociación;
- lejos de los expertos técnicos de las agencias “externas” que dominan y guían el proceso... y cerca de la gente más afectada por los asuntos de interés que juegan un papel central.

Fuente: Fundación Rockefeller (1999)

### Recuadro 7.4 Desarrollo sostenible – un reto en la comunicación

“Aunque el concepto de desarrollo sostenible reconoce la interdependencia de las dimensiones medioambiental, social y económica, no proporciona una visión clara de adónde vamos y de cómo llegamos allí. Tampoco trata la cuestión de que estas dimensiones estén conectadas, pero con poder e intereses desiguales, y por tanto, el desarrollo sostenible es de hecho un proyecto político a largo plazo que requiere grandes cambios administrativos. El desarrollo sostenible se justifica a largo plazo, pero la mayoría de nuestros sistemas políticos y económicos funcionan a corto plazo. El desarrollo sostenible no provee en sí mismo mecanismos para negociar un equilibrio entre periodos de largo y corto plazo, y entre las tres dimensiones fundamentales. La cuestión es que el desarrollo sostenible es un paradigma por el que la gente y los países tienen que interpretarlo y sacarlo adelante, sin ocuparse directamente las estructuras subyacentes que lo hacen tan difícil. Por eso, es difícil de “vender”. Una ENDS es un enfoque para superar algunos de estos problemas, pero debe verse en el contexto de estructuras reales.” (Stephan Paulus, GTZ, comunicación personal).

El término “desarrollo sostenible” a menudo es visto como un fallo en la comunicación. Algunos periodistas y comentaristas muy profesionales han reconocido esto:

- *“Todo intento de un periodista a escribir un artículo sobre desarrollo sostenible per se está condenado al fracaso”* (antiguo redactor de medioambiente de la BBC).
- *“Es grandioso y vago – tan bueno como los malos programas de televisión que te duermen”* (Jonathan Dimbleby, presentador).

Muchas ONG evitan usar la frase porque creen que tiene poco impacto con el público:

- *“Desarrollo sostenible no significa nada para la mayoría de la gente y nunca lo hará”* (director de campañas de WWF-UK).
- *“La gente lo ve como palabras perdidas, sin definición”* (Greenpeace).

De hecho, “*hay un consenso general entre aquellos que trabajan con el público de que el término desarrollo sostenible supone desinterés*” (informe para la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible del Reino Unido). Sin duda alguna, el público en general no entiende el término, como Foro del Futuro (Forum for the Future) descubrió en la encuesta que realizó en 2001.

No obstante, el concepto no es difícil de entender y no debería presentarse como “demasiado difícil” para la gente corriente. Una vez iniciada por Foro del Futuro, la mayoría de la gente entrevistada podía hablar de cómo el desarrollo sostenible afectaba su vida, trabajo, inversiones, compras y ocio. Entonces podían explicar que el desarrollo sostenible es de suma importancia, especialmente en su vecindad. Por supuesto que también es inherente en una amplia gama de iniciativas comerciales, nacionales y globales importantes además de en los asuntos de la vecindad. De hecho, se está utilizando como el concepto estratégico organizador para las decisiones clave del gobierno, la educación y las empresas.

Quizás eso es parte del problema. Aquellos que han estado utilizando la frase “desarrollo sostenible” más comúnmente son las agencias gubernamentales y, cada vez más, las empresas. Ellos usan el término promiscua pero vagamente –dando a entender que simplemente están justificando políticas actuales, especialmente si esas políticas aún no han cambiado. Esto puede incrementar el factor “desinterés” hacia el término.

Aunque los periodistas y los ecologistas han señalado las dificultades del término desarrollo sostenible, los profesionales más expertos en el tema están convencidos del valor de este concepto:

- *‘Las palabras son aburridas. El tema no lo es’* (Geoffrey Lean, periodista).
- *‘El desarrollo sostenible es el único concepto intelectualmente coherente, suficientemente inclusivo que potencialmente cambia el modo de pensar que se acerca en parte a captar la verdadera naturaleza y urgencia del reto que ahora afronta al mundo. Realmente, no hay otra alternativa.’* (Jonathan Porritt, ecologista)

Fuente principal: Green Futures No. 30. 2001. Foro del Futuro, Londres

### **Recuadro 7.5 ¿Cómo se puede comunicar satisfactoriamente el desarrollo sostenible?**

- Reconociendo que son *las cuestiones específicas las que interesan a la gente*, más que el total de la agenda del DS: “Si se sustituyen todas las diversas eco-etiquetas con una que diga “certificado como sostenible”, a primera vista podría parecer más simple y riguroso, pero se vendría abajo gran parte del entusiasmo”. (Consultor de responsabilidad social colectiva).
- Es decir, fragmentando el DS en *partes manejables que tengan sentido para la gente en su contexto*. No se trata de prohibir las palabras “desarrollo sostenible”, sino de añadir el mensaje de que “esta idea/iniciativa fomenta el desarrollo sostenible”.
- Haciendo uso de las oportunidades para *poner de manifiesto las conexiones existentes entre los asuntos que preocupan a la gente*, por ejemplo, las condiciones de transacción y el medioambiente, el empleo de combustible y las inundaciones en el cambio climático.
- *Presentando la cara positiva, no sólo la negativa*. Con demasiada frecuencia, se presentan los problemas dando a entender que el DS trata de lo que *no se puede hacer*. En contraposición, las comunicaciones sobre DS deberían hacer hincapié en las oportunidades, las ideas y las innovaciones que entusiasman a la gente sobre el futuro, y mostrar qué papeles puede desempeñar la gente para su puesta en práctica.

- Con frecuencia, esto significará *concentrarse en lo posible/alcanzable e inmediato* – reciclaje y limpiezas medioambientales locales- y añadir mensajes en el contexto más general y de más largo plazo para estas actividades.
- También significará *ilustrar las opciones para el futuro que despierten el interés de la gente*: por ejemplo, vivienda y transporte de bajo consumo, acciones comunitarias para erradicar el problema de las personas sin techo, mercados de granjeros que intensifiquen las economías rurales y provean de alimentos más saludables.
- Empleando una buena práctica de comunicaciones: preguntándole a la gente qué le preocupa y qué puede hacer, y no sólo diciéndoles qué han de hacer; haciendo correr la voz de historias sobre lo que ha funcionado, y no sólo presentando “recomendaciones” abstractas; empleando lenguaje llano en lugar de jerga; conociendo a las audiencias y sus problemas y no sólo el tema y sus complejidades. Este enfoque también es válido para los “especialistas”.
- *Inaugurando talleres y conferencias a otros interesados* que asientan con lo anterior y no se sientan obligados a hablar de DS únicamente entre “miembros”. El DS no precisa “enbrutecimiento”, sino “apertura”.

Fuente principal: *Green Futures* N° 30 (2001) Foro para el Futuro, Londres.

ordenadores, la televisión y la radio han transformado la capacidad de la gente corriente para informarse y así liberar su potencial creativo. Todas las tecnologías han contribuido a derribar las barreras para el intercambio de información.

Por tanto, como se indica en el Recuadro 4.1, un paso clave en el proceso de estrategia es que la secretaría establezca ***una estrategia y un sistema de comunicación e información*** para asegurar caudales de información habituales y bidireccionales concenientes tanto al proceso de estrategia en sí como al desarrollo sostenible, y un diálogo efectivo entre los interesados y entre los foros (véase Recuadro 7.6). Esto, a su vez, ayudará a acumular el consenso nacional necesario, crear transparencia y facilitar la participación pública en la elaboración y la implementación de las ENDS. La comunicación debería ser una tarea continua a través de los sucesivos ciclos del proceso de estrategia. La comunicación efectiva potenciará una participación más amplia: horizontalmente, uniendo diferentes sectores y, verticalmente, acercando el plano local al global, y viceversa. Esto precisaría:

- el empleo, en el seno de la secretaría, de personal de información, educación y comunicación (IEC) adecuado con una amplia variedad de habilidades (véase Recuadro 4.6) y un mandato claro;
- la identificación, por medio de un ejercicio de campo inicial, de las necesidades exactas de información y comunicaciones de la secretaría en sí y de los participantes clave;
- la preparación de una estrategia promocional de la ENDS;
- el encargo de un documento sectorial sobre el estado actual de la información, la educación y la comunicación para proporcionar información de fondo para la preparación de una estrategia de IEC y de un plan de acción;
- tras un proceso de consulta a los diversos interesados, la preparación de una estrategia de IEC y de un plan de acción a largo plazo que trate las necesidades de comunicación de cada fase en el proceso de la ENDS.

### **Recuadro 7.6: Estrategia de comunicación para la Estrategia de Conservación Nacional de Pakistán**

Para asegurar que se emplea un enfoque planeado, integral y coordinado que utilice el medio más apropiado para despertar la conciencia de la ECN, se creyó necesario confeccionar una estrategia para las comunicaciones. Se esperaba que esta estrategia ayudase a evitar la tradicional atención *ad hoc* en soluciones reactivas hechas públicas a los problemas medioambientales y en su lugar se crease un apoyo sistemático para el cambio de conducta efectivo. Adil Najam, de la secretaría de la ECN ofrece recomendaciones para este cambio de conducta en su estudio prescriptivo, *Communicating Conservation*. Según él, el cambio de conducta no sólo respalda las campañas de concienciación medioambiental de la ECN, sino que *es* la ECN. Con el fin de que el proceso de comunicación sea verdaderamente efectivo, se debe capacitar a los individuos y a las comunidades mediante la educación en los temas de desarrollo sostenible.

“Una estrategia de comunicación es, por tanto, un requisito indispensable para la planificación y la implementación inteligentes. No descarta los errores, pero aumenta las posibilidades de éxito”.

De: Final Report. Mid-Term Review of National Conservation Strategy. Mass Awareness Initiatives. [Informe final. Examen de mediados de período de la Estrategia de Conservación Nacional. Iniciativas de concienciación de masa] HBP Ref.: D0B01NCS. Febrero 16, 2000. IUCN Pakistán, Islamabad.

Con anterioridad a la preparación de una estrategia de IEC, el equipo quizá desee establecer una Mesa Redonda de IEC (véanse Recuadros 3.20 y 7.11 para ejemplos de estrategias de conservación nacional, provincial y regional de Pakistán) con representación de múltiples interesados de los sectores de los medios de comunicación orales y escritos, las artes interpretativas, la informática, la educación y las ONG. Esto aseguraría en especial la aportación y la propiedad de la estrategia de comunicaciones a su finalización e implementación.

#### **7.3.1 Una estrategia de información, educación y comunicaciones y un plan de acción**

Una *estrategia de IEC* actúa como el marco intelectual y normativo principal para la planificación de actividades de educación y comunicaciones. Debería prever el establecimiento de un mecanismo general y duradero para consultar a la sociedad civil en lo concerniente a todas las decisiones importantes e iniciativas hacia el desarrollo sostenible, con el fin de permitir una mayor participación del público, fomentar el consenso y para asegurar la propiedad y el apoyo. Debería incluir los pasos que se precisan para promover y desarrollar educación continua sobre desarrollo sostenible (véase Recuadro 7.7).

En un nivel operacional, la estrategia de IEC requiere la traducción a un *plan de acción* que identifique participantes/públicos clave, tipos de cambio de conducta requeridos, mensajes apropiados y medios para comunicarlos, responsabilidades y recursos, y el aspecto más difícil de todos: indicadores para controlar el cambio de conducta. Precisaré incluir actividades con espacios de tiempo de largo, medio y corto plazo. Las actividades para promover el cambio de comportamiento, de actitud y cultural serán, probablemente, de naturaleza de largo plazo (a partir de tres años) y

*El plan de las comunicaciones debiera estudiar detenidamente: ¿Cuál es el mensaje? ¿Quién necesita oírlo? ¿Cómo hacerle llegar el mensaje? Y, ¿qué hacer enseguida?*

### Recuadro 7.7: Educando para el desarrollo sostenible

El éxito global de cualquier estrategia de desarrollo sostenible dependerá del compromiso de la gente y de su buena disposición para asumir responsabilidades. Necesita *información* relevante en formas que pueda comprender y utilizar, así como *aptitudes* y *motivación*, que facilitarán el cambio.

Con el tiempo, se ha demostrado que la educación es el modo más eficiente y rentable para cambiar la mentalidad de la gente hacia un determinado problema, lo que produce luego el cambio de actitud deseado. Como una vez dijo Albert Einstein, “*No podemos resolver los problemas que hemos creado con la misma mentalidad que los ha creado*”.

La concienciación y la educación son herramientas importantes en el camino hacia el desarrollo sostenible, y deberían utilizarse como complementos a las herramientas económicas, regulatorias y legales. El conocimiento conduce a un mayor entendimiento que, a su vez, ayuda a fomentar prácticas de desarrollo sostenible. No obstante, el entendimiento es sólo un elemento que puede generar cambios en el comportamiento. Otros ingredientes que pueden estimular el cambio incluyen la motivación, el acceso a destrezas y oportunidades, relevancia e interés personal, y beneficios reconocibles y tangibles. La ventaja de un proceso de ENDS es que puede combinar estos factores.

La educación para el desarrollo sostenible precisa alcanzar tres objetivos importantes (adaptado de la Declaración de Tbilisi, UNESCO 1977):

- Promover la conciencia y *la comprensión de la interdependencia* de las dimensiones ecológicas, sociales y económicas del desarrollo, tanto en zonas urbanas como rurales, y la necesidad de abordar esto de un modo global, así como con intereses estéticos, culturales, legislativos, tecnológicos y políticos.
- Proporcionar a cada persona *oportunidades para adquirir* el conocimiento, los valores, las actitudes, el compromiso y las aptitudes necesarias para contribuir al desarrollo sostenible.
- Crear *nuevos patrones de conducta* entre los individuos, los grupos y la sociedad como un todo encaminados hacia el medioambiente, la sociedad y la economía.

Para alcanzar estos tres objetivos, las iniciativas educativas deberían:

- desarrollarse en el seno del sistema educativo existente;
- centrarse en el desarrollo sostenible a todos los niveles del sistema educativo formal;
- adoptar métodos interdisciplinarios;
- adoptar una perspectiva global mientras que también se tienen en cuenta las diferencias regionales;
- promover el valor de la cooperación internacional, nacional y local para progresar hacia el desarrollo sostenible;
- concentrarse tanto en la situación actual como futura;
- centrarse en problemas prácticos que están directamente relacionados con el entorno inmediato de los estudiantes;
- aspirar a inspirar una ética de la conservación;
- incluir exhaustivos programas educativos no formales para proporcionar información sobre el desarrollo sostenible a un segmento mayor de la población que si se realizase con métodos formales;
- ser un proceso continuo y que dure toda la vida, tanto en la escuela como después de ella;
- hacer hincapié en la participación activa de los interesados en la prevención y solución de problemas de desarrollo.

Los objetivos son especialmente importantes en muchos países en vías de desarrollo donde el índice de alfabetización es bajo, se necesita mejorar la infraestructura de la educación formal y las ONG han comenzado a desempeñar un papel importante a través de la comunicación no formal y de los canales educativos.

Fuente: Ali Raza Rizvi, IUCN Pakistán (comunicación personal)

requerirán recursos suficientes para llevarlas a cabo. Debería revisarse regularmente el plan de acción a lo largo del proceso de estrategia.

*Las técnicas* en el desarrollo y la implementación de una estrategia de IEC y de un plan con participantes del gobierno, de la sociedad civil y del sector privado serán de vital importancia, así como la capacitación en determinadas técnicas en caso de necesidad. El equipo de IEC necesitará comprender la base, el origen y la dinámica conceptuales de las ENDS, así como las cuestiones técnicas; así, necesitará implicarse (como un elemento central) en el proceso de las ENDS desde el principio, y no ser visto como una actividad suplementaria que añadir al proceso (como ha sido muy a menudo el caso en el pasado). Es muy importante que comprenda cómo se comunican, aprenden y cambian su comportamiento los diversos interesados. Una tarea prioritaria para el equipo será establecer una red de agentes principales de comunicaciones y de contactos en los medios para diferentes localidades, temas y grupos.

El Recuadro 7.8 proporciona un conjunto de preguntas para ayudar a diseñar la estrategia de IEC.

### **Recuadro 7.8: Preguntas clave para desarrollar un plan de información, educación y comunicaciones**

El Instituto Nacional de Diseño en India ha definido una secuencia de ocho preguntas, por las que se guía al desarrollar estrategias de comunicaciones para programas de desarrollo nacional o local. Este enfoque ha sido puesto a prueba y perfeccionado durante más de una década de experiencia de campo:

- **Audiencia objetivo:** ¿De quién es el comportamiento que la comunicación debe intentar cambiar?
- **Respuesta objetivo:** ¿Qué cambio en el comportamiento se necesita?
- **Investigación asociada:** ¿Qué necesitamos saber sobre conocimiento, actitudes y prácticas ya existentes antes de planear nuestros mensajes?
- **Mensaje objetivo:** ¿Qué mensajes se pueden intercambiar entre planificadores/activistas y audiencias objetivo para ayudar a conseguir la respuesta deseada?
- **Instituciones e individuos de los medios de comunicación:** ¿A qué cualidades y a qué talentos se puede recurrir para ayudar a desarrollar y a implementar decisiones de los medios de comunicación?
- **Presupuesto:** ¿Cuál será el coste de los planes de comunicación para alcanzar a todos los grupos objetivo?
- **Criterios de evaluación:** ¿Qué objetivos e indicadores se emplearán para observar el cambio de conducta deseado?

La evaluación debería conducir a la revisión de cada paso de una secuencia y a la reactivación de la secuencia en la fase siguiente de la estrategia de comunicaciones.

Fuente: Carew-Reid *et al.* (1994)

### **7.3.2 Coordinación de información**

Las diferentes agencias responsables de las ENDS necesitarán asegurarse de que los socios y los interesados están informados de los nuevos desarrollos y de que se les anima a reaccionar. Se debería animar a los medios de comunicación de masas en su

papel de críticos y vigilantes. Para hacer frente a estas necesidades, quizá se precise un “centro de intercambio de información” de IEC para asegurarse de que la información se divulga con eficacia al público adecuado (dentro y fuera del gobierno) y regresa a la estrategia. Esto sería una tarea indicada para el equipo de IEC.

La coordinación de la información se puede ver desde dos perspectivas: *interna* (entre el gobierno o los interesados centrales de la estrategia) y *externa* (entre el gobierno y los interesados centrales de la estrategia, y otros interesados):

(a) Coordinación interna – concentración en crear una base de información compartida

*Una base de datos común puede unir a los interesados, como asimismo, reunir en un todo la información útil*

Existe una necesidad de cooperación y coordinación interna efectiva entre los individuos y las instituciones en el seno del gobierno –derribando barreras y actitudes tradicionales que defienden áreas de influencia y control (“territorio”)– a favor del desarrollo y la implementación de estrategias.

El desarrollo de una base común de información sobre desarrollo sostenible –para hacer que la información relevante sea de acceso inmediato y para posibilitar que la información sea manejada con fines útiles– es, por tanto, una tarea prioritaria al comienzo de un proceso de estrategia y se necesita mantener a lo largo de todo el proceso. Dicha base de información no necesita hallarse en un único lugar, pero es necesario que toda la información sea accesible para todos. Véase el Capítulo 10 sobre seguimiento y el Capítulo 5 (sección 5.3) sobre evaluación de la sostenibilidad. Las propuestas electrónicas pueden posibilitar que una base de información sea compilada de modo eficiente por numerosos interesados (7.3.8).

(b) Coordinación externa – utilizando una amplia gama de métodos

También existe una necesidad de comunicación externa efectiva entre el gobierno y otros interesados (donantes, el sector privado, la sociedad civil), así como con otras partes interesadas (p. ej. donantes), y de colaboraciones más sólidas con figuras clave de los medios de comunicación a favor del proceso de estrategia.

La comunicación con el público en general es muy importante, puesto que las estrategias para el desarrollo sostenible son una preocupación de todos. Las estrategias han de ser abiertas y transparentes para el gran público en lo referente a sus objetivos, estructura y procesos. Así, la información se debería facilitar en todas las fases del proceso y no sólo publicarse como un documento final de estrategia. El público también necesita ser animado a desempeñar papeles de impulso y de control de estándares e indicadores de sostenibilidad. Debería ser posible para todos los participantes compartir información sobre la estrategia con el público y presentarla con su punto de vista. No obstante, para evitar la confusión general, la comunicación del proceso de estrategia en su conjunto debería estar coordinada por la secretaría. La secretaría debería aclarar cómo y cuándo prepara aportaciones públicas y debería buscar reacciones en todo el proceso. Habrá de hacerse frente al reto de hacer comprensibles los temas para el público en general.

*Un lenguaje “cotidiano”, sin tecnicismos, puede serle tan útil al “experto” como al público en general*

Generalmente, se confía en los canales de los medios de comunicación de masas para comunicarse con el público en lenguaje más accesible, aunque, en ocasiones, los denominados medios de comunicación “alternativos” también podrían ser adecuados para ciertos grupos (Cuadro 7.1).

**Cuadro 7.1: Ejemplos de formas de medios de comunicación de masas y alternativos**

Fuente: adaptada de Mehrs (1998)

<b>Medios de comunicación de masas:</b>	
Periódicos	
Radio	
Anuncios en periódicos y revistas	
Televisión	
Programas semanales (programas y anuncios)	
Publicaciones comerciales	
Cine	
Publicaciones en Internet	
<b>Medios de comunicación alternativos:</b>	
Medios impresos/escritos	Publicaciones locales
Informe anual es	Boletines informativos
Pancartas	Panfletos y folletos
Libros infantiles	Insignias y chapas
Cómics	Poemas
Kits de información	Publicaciones especializadas
Etiquetas y pegatinas	Materiales educativos
Cartas	Camisetas
<b>Medios audiovisuales:</b>	
Paneles publicitarios	Carteles
Documentales	Anuncios públicos
Exposiciones	Canciones
Exposiciones fotográficas	Presentaciones en vídeo y diapositivas
<b>Medios interactivos</b>	
Competiciones – de arte, debates, agricultura	Des files
Presentaciones	Participación en acontecimientos existentes
Ruedas de prensa	Premios y galardones de reconocimiento
Debates públicos	Reuniones públicas
Visitas de campo	Espectáculos de marionetas
Simposios en universidades	Programas religiosos
Teléfono	Mesas redondas
Encuentros personalizados (entre vecinos, entre niños, etc.)	Días especiales (Día Mundial del Medioambiente...)
Manifestaciones	Teatro de la comunidad/callejero (playas, lugares públicos, medina o zoco)
Conferencias de expertos	Visitas
Internet	Clubes juveniles
Actividades/ foros religiosos	

Las comunicaciones con el público podrían dividirse en las siguientes:

- *Actividades de relaciones públicas* (impacto a corto plazo): por lo general, se llevan a cabo a través de los medios de comunicación de masas y la publicidad, y son principalmente un medio de comunicaciones unidireccional;
- *Investigación de mercado* – esto provoca las comunicaciones unidireccionales en la dirección opuesta, es decir, desde el público. El Capítulo 6 (6.5.7) ofrece detalles. El trabajo en las ENDS ha incluido:

- *Encuestas de opinión.* Una encuesta a media y gran escala del público puede elaborar una visión independiente de la solidez de la opinión del público y de su conocimiento sobre diversos temas. Puede ser una herramienta muy poderosa en la formulación de la política de estrategia y en los debates asociados.
- *Participación telefónica gratuita:* Para el desarrollo de la estrategia Medioambiente 2010 en Nueva Zelanda (1995), se puso a disposición del público la participación telefónica gratuita para animarlo a tomar parte. Todos los comentarios realizados se sumaron a las propuestas escritas y se introdujeron en una base de datos para preparar un perfil de temas;
- *Actividades de concienciación pública* (impacto a medio plazo): consultando a grupos del proceso de estrategia, a través de medios de comunicación tradicionales y de masas y de estructuras de participación del gobierno y de ONG; implicándolos en el debate sobre desarrollo sostenible, y manteniéndolos informados de todos los aspectos de los resultados (el Recuadro 7.9 proporciona un ejemplo de Burkina Faso).
- *Participación pública* (impacto a largo plazo): esto requiere mucho más tiempo y depende de incentivos, la educación y preparación formal e informal y de los resultados en el cambio de actitud. Las actividades de medios de comunicación de masa son aquí mucho menos importantes. La participación activa y la experiencia son clave, particularmente en el establecimiento y la observación de indicadores de sostenibilidad. La participación se aborda con detalle en el Capítulo 6.

### **7.3.3 Escogiendo el medio y desarrollando productos de información complementarios**

Con el fin de aumentar la concienciación, cambiar actitudes y alentar la acción sobre el desarrollo sostenible, se requerirán diversos productos de información, particularmente: documentos y material audiovisual (7.3.4), acontecimientos (7.3.5), redes (7.3.6), bases de datos (7.3.7), medios electrónicos (7.3.8) y medios de comunicación de masas (7.3.9).

Para establecer qué medios proporcionan los canales de información más efectivos para cada grupo de interesados, es importante hacer lo siguiente:

- *Realizar un exhaustivo análisis de las necesidades:* el plan de acción de IEC debería identificar grupos específicos de interesados, los medios de comunicación más apropiados para llegar a ellos y los modos de unirlos entre sí. En el desarrollo del plan, no se debería dejar lugar a las suposiciones. Un análisis de los interesados y los “análisis de necesidades” asociados deberían ayudar a dar validez a las suposiciones iniciales, identificar lagunas en los flujos de información y proponer innovaciones que animen a los interesados a utilizar la información.
- *Asegurarse de que los medios de comunicación dan poderes a los interesados y posibilitan la mejora de estrategia:* las comunicaciones efectivas darán poder a los individuos y a los grupos, capacitándolos para utilizar sus habilidades y sus recursos para identificar nuevos modos de colaborar. Los medios de comunicación seleccionados deberían, por tanto, ser del tipo que mejor capacite a

### **Recuadro 7.9: Desarrollo sostenible y desertificación: una campaña de concienciación pública en Burkina Faso**

En Burkina Faso, a finales de los años 90, casi 47.000 personas participaron en una campaña de ámbito nacional para hacer correr la voz sobre el desarrollo sostenible y su papel clave en la lucha contra la desertificación. Al tiempo que comunicaban la información y realizaban una labor de concienciación en los pueblos, los profesores y los docentes también escuchaban a la gente, hallando modos de transmitir las prioridades de la gente a los planificadores y a los diseñadores de políticas de la capital. Muchos ciudadanos participaron en el proceso.

Con el apoyo del programa Capacidad 21 del PNUD, el Consejo Nacional de Gestión Medioambiental (CONAGESE) creó un mecanismo descentralizado para facilitar el reparto de información desde el nivel nacional al local a través de una pirámide de comisiones de dirección. Compuesta por representantes de todos los sectores, éstos cubrían los niveles nacional, regional, provincial, departamental y de pueblo. Durante dos años, las comisiones mantuvieron conversaciones con los ciudadanos a todos los niveles sobre cómo combatir la desertificación a través del desarrollo sostenible.

El programa se centró en capacitar a las comunidades locales para asumir la responsabilidad de gestionar recursos naturales de modo sostenible. En algunos casos, esto supuso la corrección de errores ampliamente generalizados que habían conducido al fracaso de intentos anteriores para combatir la desertificación. Por ejemplo, las campañas de plantación de árboles no habían surtido efecto. Así que se centraron en explicar que los árboles podían proporcionar más que leña; que los árboles podían proteger y mejorar la tierra y mejorar la producción agrícola.

La pirámide de comisiones funcionaba como una cascada de distribución de información, centrándose en especial en reforzar la planificación del desarrollo y la gestión de recursos a nivel del pueblo. La comisión nacional preparó a las comisiones regionales, que prepararon a las comisiones provinciales, que, a su vez, prepararon a las comisiones departamentales, y éstas prepararon a las comisiones de los pueblos. Estas últimas las formaban entre 5 y 10 personas, una de ellas alfabetizada y que actuaba como secretario. Las comisiones constituían el núcleo del sistema de gobierno local y de los planes de acción locales en que se basaba la estrategia de desarrollo rural del país.

Abogar por un enfoque integrado para el desarrollo era primordial para la estrategia de comunicación del programa, que estaba diseñada para proporcionar información sobre desarrollo sostenible a todos los interesados, rurales y urbanos, educados y analfabetos, desde el público en general hasta el sistema de escuelas nacionales y el sector privado.

Se produjeron folletos, cartel es, música y revistas medioambientales trimestrales y se preparó a los periodistas en periodismo medioambiental. Se emitieron programas de radio rurales sobre agricultura sostenible, así como “teatros- foro”, en los que actores itinerantes representaban obras para poner de relieve cuestiones de desarrollo.

La gente aprendió que luchar contra la desertificación es algo más que una actividad aislada y que es necesario integrar actividades tales como la plantación de árboles, la construcción de pequeños muros de piedra, el empleo de fertilizantes, la conservación de agua y tierra y la colaboración cohesiva.

La campaña condujo a grandes cambios en la actitud y el comportamiento de la gente. Se talaron menos árboles para preparar nuevos campos y la gente dejó de quemar maleza. Se prepararon pilas de abono orgánico en la mayoría de los pueblos. Los pueblos comenzaron a desarrollar sus propios planes de desarrollo integrado para llevar a cabo los cambios.

Un participante clave en el proceso a múltiples niveles de concienciación y de distribución de la información fue COPODE (Comisión para las ONG que Combaten la Desertificación), que enseñó a 114 ONG de todo el país modos de promover el diálogo sobre desarrollo sostenible a nivel de los pueblos. Con el apoyo de Capacidad 21, COPODE produjo miles de copias de versiones simplificadas e ilustradas de la Convención para Combatir la Desertificación en las cuatro lenguas nacionales de

Burkina Faso. Esto ayudó a que la gente corriente adoptase como suya la respuesta del país hacia la convención.

Fuente: PNUD Capacidad 21 ([www.undp.org/capacity21](http://www.undp.org/capacity21))

los grupos participantes para comunicar lo que opinan, lo que saben y lo que quieren, así como para comprender mejor de qué trata la estrategia. Cuando se utilicen los medios impresos, electrónicos y tradicionales, y en el sistema educativo, será importante no restringir el papel de estos diferentes medios de comunicación a emitir “mensajes” de estrategia. En lo posible, los papeles de los medios de comunicación deberían abarcar los de crítico, monitor y abogado de opiniones de estrategia.

- *Se necesitarán múltiples medios de comunicación:* los grupos de interesados pueden contar con atributos diferentes, desde jerárquicos a igualitarios en naturaleza, y desde orientados hacia tareas hasta orientados hacia las personas. La información llegará y saldrá de dichos grupos de modos distintos. Cada grupo tendrá también sus preferencias y sus reservas con los medios de comunicación. Así, los diversos interesados de una estrategia requerirán diversos medios de comunicación, según las circunstancias, los temas, las audiencias o grupos de participantes y las consideraciones de coste de los países y las localidades. Muchos de estos medios de comunicación podrían no estar familiarizados con el personal de estrategia.
- *Análisis del coste/beneficio de los medios de comunicación:* es necesario calcular el coste y el beneficio de los medios de comunicación alternativos. También deberían incluirse los beneficios ocultos, especialmente en el caso del usuario. Por ejemplo, el correo electrónico puede parecer muy barato, pero algunos usuarios, especialmente en zonas remotas de países en vías de desarrollo, quizá tengan que viajar a un núcleo urbano para utilizar un ordenador que se cobra por hora y con una conexión deficiente. En tales casos, una carta, una llamada telefónica, una reunión de la comunidad, animación y espectáculo, y la participación de agentes de extensión y las ONG quizá sean el enfoque más adecuado.

Todos los materiales deberían estar disponibles en las lenguas locales (donde fuese apropiado) y deberían desarrollar y promover la identidad de la estrategia. Esto último es importante si se adopta un enfoque de “paraguas”, es decir, si se producen productos por parte de muchos departamentos del gobierno y de otros interesados a través del proceso de las ENDS.

#### **7.3.4 Documentos y material audiovisual**

Éstos pueden abarcar:

- El folleto de estrategia y los resúmenes basados en él: exponiendo tales asuntos como el objetivo de la estrategia, los procesos implicados, cómo participar, o el calendario de los pasos/acontecimientos. Se ofrece un esquema de dicho folleto en el Recuadro 7.10.

### **Recuadro 7.10: Perfil del folleto informativo para el *Projet de société* canadiense**

El canadiense *Projet de société* (proyecto de sociedad) se inició en 1992 como una respuesta canadiense a la CNUMAD y a Agenda 21. Estaba coordinado por la Mesa Redonda Nacional sobre el Medio Ambiente y la Economía (NRTEE) y se ocupaba de temas de desarrollo sostenible y a nivel nacional (no sólo federal). Tuvo como resultado un documento de estrategia, *Canadian Choices for Transitions to Sustainability (Elecciones de Canadá para transiciones a la sostenibilidad)* (*Projet de société*, 1995).

Se publicó un folleto informativo en 1994. Presentaba la iniciativa, describía su trabajo e invitaba a participar a las partes interesadas en futuras actividades. Describía la iniciativa como una colaboración múltiple de organizaciones de gobierno, indígenas, de empresas y de voluntariado, comprometidos a promover la transición de Canadá hacia un futuro sostenible, y establecía su papel principal en ser catalizador del cambio, reconociendo que el desarrollo sostenible es una responsabilidad colectiva de todos los canadienses.

El folleto informativo explica que en el primer año se produjeron una evaluación del progreso de Canadá desde la CNUMAD, la preparación de un marco y un proceso para una estrategia nacional para desarrollo sostenible, y el inicio de una serie de acciones prácticas para hacer avanzar varios elementos de este enfoque. El folleto informativo marcaba el movimiento del proceso hacia un programa de actividad más sustancial, que incluía componentes de comunicación, planificación y demostración para promover la sostenibilidad como una misión nacional. Los documentos emitían una invitación a todas las instituciones y a todos los individuos interesados a participar en el trabajo del *Projet de société* y a invertir ideas, destrezas y contribuciones en la tarea de planear un futuro sostenible. El folleto informativo estaba dispuesto en varias secciones:

- La Cumbre de la Tierra y más allá. Por qué debemos actuar.
- *Projet de société*: plan para un futuro sostenible. Qué queremos conseguir.
- Hacia una Estrategia Nacional para el Desarrollo Sostenible. Cómo abordamos el reto de cambiar de rumbo (incluye principios y características de la iniciativa).
- Progreso hasta la fecha. Describe el trabajo que ya se ha realizado (ver párrafo anterior) (incluye cronología del *Projet de société*).
- Próximos pasos. Hacia dónde nos dirigimos (describe: el proceso más amplio y oportunidades para la colaboración e iniciativas por parte de interesados ya existentes y otras partes interesadas; y discute la concienciación del público, la distribución de información y la creación de una red de conexiones, la suministración y posibilidad, el diseño de una estrategia, la convocatoria de un diálogo nacional, la catalización de la preparación de estrategia de sostenibilidad en sectores y comunidades y el aprendizaje de la experiencia).
- Requisitos de recursos. Qué necesitamos para la tarea que nos aguarda.
- Alianza estratégica. Quién debería unirse a *Projet de société*.

Fuente: *Projet de société* (1994)

- Documentos informativos (sobre temas, opciones e iniciativas; algunos de naturaleza general, otros para grupos objetivo en particular; tanto regulares como únicos).
- Informes y mapas del “estado del medioambiente y el desarrollo”.
- Boletines informativos y comunicados regulares.
- Vídeos y presentaciones multimedia.
- Paquetes de formación y recursos (para participantes y otros).
- Un documento de estrategia global que exponga la amplia visión, la base, los objetivos, el sistema para abordarlos y perfilar planes.

***La estrategia no es un “documento”; pero los documentos son herramientas útiles para la estrategia***

Aunque es común referirse a un documento de estrategia como “la estrategia”, resulta engañoso e invita a la gente a dedicar demasiados esfuerzos en preparar documentos en lugar de establecer los mecanismos para desarrollar la estrategia y sus resultados. Los documentos son sólo productos intermedios o “hitos” del proceso, los medios para un fin. Sin embargo, los documentos (tanto en papel como en formato electrónico) son herramientas esenciales para la preparación y la implementación efectivas de una estrategia. Esto ayuda a los participantes (alfabetizados) y a otros, y en especial a los creadores de políticas y a los que toman las decisiones a entender la visión y los objetivos, saber qué pasa, qué se ha acordado y qué se espera de ellos. Sin documentos, una estrategia pronto podría perder coherencia y fragmentarse en decisiones *ad hoc* dictadas por las necesidades inmediatas del departamento del gobierno y de otras agencias nacionales implicadas. Por ejemplo, algunos consejos nacionales de desarrollo sostenible han sufrido la falta de documentación de estrategia: esto los ha hecho parecer opacos a ojos de algunos grupos; y la falta de un plan claro puede haber contribuido a los enfoques un tanto pasivos o reactivos a su trabajo.

Sin embargo, se debe evitar la sobrecarga de información. Aunque los análisis, los archivos y los informes de inversiones requerirán información detallada, los documentos de estrategia clave no deberían ser demasiado extensos. La coherencia, el consenso y la dirección clara son características primordiales de una estrategia y los documentos clave habrán de expresar estas características. El lenguaje llano, los cuadros, los mapas y las ilustraciones serán de ayuda.

Para una mayor efectividad, el documento de estrategia central necesita estar publicado y ser de fácil acceso en forma de documento final aprobado. Las agencias gubernamentales, las autoridades locales, las grandes ONG y muchos negocios necesitarán el documento íntegro. Pero los informes muy técnicos no resultan útiles para los políticos, los órganos decisorios ocupados, los grupos de interés comunitario y el público en general. Los documentos de estrategia principales quizá hayan de ser presentados en formas distintas, cada una pensada para una audiencia en particular<sup>3</sup>. Sin embargo, será importante asegurar que los distintos documentos no envíen mensajes contradictorios.

La información se puede poner a disposición del público –en lenguas locales donde así se requiera– y de las escuelas y universidades, donde puede promover el debate sobre temas que han de ser tratados por la estrategia, ayudando a reforzar las competencias primordiales de los estudiantes, los líderes del mañana (p. ej. innovación, cuestionamiento, comunicación, gestión del cambio, pensamiento/planificación estratégica y liderazgo).

Se podrían facilitar versiones electrónicas en la página web de la estrategia y se podrían producir CD-ROM periódicos (véase sección 7.3.8) y versiones en audio y vídeo (por ejemplo, como se ha hecho para la ECN de Pakistán y la Agenda Local 21 para las autoridades del Reino Unido). Haciendo hincapié en los documentos concisos, el acceso complementario a la base íntegra de conocimiento de estrategia, quizá a través de la página web de la estrategia, contribuiría tanto a aumentar la transparencia como a hacer posible que los interesados se impliquen más.

***Los documentos breves tienden a ser los mejores; pero los interesados necesitan también tener acceso a las fuentes donde la información se encuentra completa***

---

<sup>3</sup> A menudo, hay carencia de personas con la habilidad de escribir bien y con claridad. Quizá sea necesario contratar especialistas en comunicaciones con las aptitudes apropiadas de redacción y presentación para desarrollar productos que cumplan adecuadamente su propósito y sirvan de utilidad a su público.

### 7.3.5 Acontecimientos

Durante el desarrollo y la implementación de la estrategia, la secretaría necesitará organizar diferentes acontecimientos con el fin de mejorar la comunicación de preocupaciones, cuestiones e ideas entre los interesados y de diseminar los objetivos de la estrategia. A menudo, las reuniones constituyen hitos en un proceso de estrategia, por lo que han de planificarse con criterio, debido especialmente a que pueden suponer una gran proporción de los costes de la estrategia.

- *Reuniones informativas para toma de decisiones* sobre cuestiones de estrategia, recomendaciones, progreso y temas restantes. Se le debe prestar igual atención a la claridad conceptual y al material de casos locales de calidad y adaptado al lugar. Debería darse una idea general de los costes, los riesgos y los beneficios.
- *Reuniones informativas para los medios de comunicación de masas y los medios tradicionales.* Aquí, el reto es crear una historia de interés periodístico de lo que puede parecer ser una agenda extensa e intensa y poder complementar esto con buenos contactos para hacer posible que los medios de comunicación continúen con la historia y contribuyan así al debate, al análisis y a las ideas. Una vez sensibilizados, los medios de comunicación también pueden ayudar a promover el diálogo entre los interesados (cartas al editor, artículos de opinión, etc.) y aumentar la responsabilidad. Los periodistas han desempeñado papeles importantes en algunas estrategias, tales como una de las estrategias provinciales bajo la ECN de Pakistán (véase Recuadro 7.11).

*Los acontecimientos tienen mucho poder; pero son costosos, de suerte que necesitan estar justificados y planificados cuidadosamente*

#### **Recuadro 7.11: Servicios de apoyo para periodistas y ONG, Estrategia de Conservación Provincial de Sarhad, Pakistán.**

Uno de los retos para la Estrategia de Conservación Provincial de Sarhad (SPCS) ha sido el de ayudar a su distrito a crecer fuera del sistema de gobierno y dentro del mismo. Tanto el Foro Fronterizo para Periodistas Medioambientales (FFEJ) como el Centro de Recursos de Frontera para ONG y OBC (FRC) recibieron considerables incentivos estratégicos por parte del SPCS. El FFEJ ofrece cursos para periodistas de la provincia para familiarizarse con temas de medio ambiente (por los que pagan los periodistas) y ha tenido como resultado un creciente caudal de reportajes sobre desarrollo sostenible aparecidas en los medios de comunicación. Un objetivo en concreto es la prensa en urdu. El FRC ofrece formación, investigación, documentación y servicios de contactos, con especialidad en desarrollo sostenible local práctico. El trabajo de estos servicios de apoyo, además de las mesas redondas sobre temas de la SPCS, está acrecentando las esperanzas de mejorar las colaboraciones entre el gobierno y la sociedad civil en la toma de decisiones, y las esperanzas de mejoras en la transparencia, lo que ayudará a impulsar la SPCS. Algo similar se precisa para el sector privado y la banca, en los que miembros individuales ya han expresado su interés a través de la mesa redonda.

*Fuente: Hanson et al. 2000*

- *Reuniones públicas.* Pueden hacer salir a la superficie preocupaciones generalizadas, como se ilustra en el caso de Sta. Helena con respecto al medio ambiente (Cuadro 7.2). Aquí, la claridad en el propósito de las reuniones y en las expectativas de los organizadores de la estrategia es clave, así como el aviso con tiempo de los acontecimientos, el fácil acceso para los interesados, la información posterior y su diseminación. Se ha de ser cuidadoso con la organización de la agenda. Tanto ésta como el marco político del acontecimiento a menudo pueden

**Cuadro 7.2: Encuesta de preocupación pública sobre el medio ambiente en Sta. Helena.**

CATEGORÍA/TEMA	FOROS															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1. CONVENIOS DEL GOBIERNO	-	*	*	*	*	-	*	*	-	*	*	*	-	-	*	10
2. Seguridad agrícola y alimentaria	-	-	-	-	*	*	*	-	*	*	*	*	-	*	*	9
2. Investigación/Educación	*	*	*	*	-	*	-	*	-	-	*	-	-	*	*	9
2. Erosión del suelo	*	-	*	-	*	-	*	*	*	*	-	-	-	*	-	8
2. CONTAMINACIÓN INTERNACIONAL	*	*	*	-	*	*	-	*	-	-	*	-	-	*	-	8
2. Apatía entre la población	-	*	*	-	*	*	*	-	-	-	-	*	*	-	*	8
3. Escasez de agua	-	*	*	*	-	-	*	*	*	*	-	-	-	-	-	7
3. Coste de la vida	-	-	-	-	*	*	*	*	*	*	*	-	-	-	-	7
3. DEMASIADOS ASESORES	*	*	-	*	*	-	*	*	-	-	-	-	-	*	-	7
3. Falta de dinero para el medioambiente	*	-	-	*	*	-	*	-	-	*	*	*	-	-	*	7
4. DESEMPLEO	-	-	-	-	*	-	*	*	*	*	-	-	-	-	*	6
4. AGOTAMIENTO DE LAS RESERVAS DE PESCA INTERNACIONALES	*	-	-	*	*	*	-	-	-	*	*	-	-	-	-	6
4. FALTA DE CONTINUIDAD	*	-	-	*	*	-	*	*	*	*	-	-	-	*	-	6
5. Aumento del coste del agua	-	-	-	*	-	-	*	*	*	*	-	-	-	-	-	5
5. Opuntia plagada por cactoblastus	-	*	-	*	*	-	*	-	-	*	-	-	-	-	-	5
5. Materia orgánica	*	-	*	-	-	*	-	-	*	*	-	-	-	-	-	5
6. Aumento en el número de plagas	-	*	*	-	-	-	*	-	-	-	-	*	-	-	-	4
6. Contaminación local	-	-	-	*	-	*	-	*	-	-	*	-	-	-	-	4
6. Mantillo de lino/Acondicionador de tierra	-	-	*	-	-	-	*	-	*	*	-	-	-	-	-	4
6. Estrategia del uso de la tierra	*	-	-	-	*	*	-	-	-	-	-	*	-	-	*	4
7. Falta de flota pesquera	*	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
7. Instalaciones recreativas	-	-	-	-	-	*	-	*	-	-	-	*	-	-	-	3
7. Trabajo de tres días	*	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
7. Regeneración natural	-	-	*	-	-	*	*	-	-	-	-	-	-	-	-	3
7. Impuestos, esp. impuestos de terreno	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	3
7. CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL	-	*	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-	-	-	-	3
8. Calidad del agua	-	-	-	*	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	2
8. Patrimonio de edificios	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	2
8. Senderos naturales	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
8. Legislación	-	-	*	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
8. VÍDEOS	*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
8. Sequía	-	*	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	2
9. Hacendados ausentes	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
9. Estado de las carreteras	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
9. Cierre de escuelas	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1

9. Falta de financiación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	1
9. Eliminación de restos históricos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	1
9. Pesca con apón	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
No. Presente	7	13	8	16	11	7	7	9	6	14	6	4	3	5	15	131
Sexo – hombres	2	7	3	11	7	3	2	6	5	12	6	1	3	3	10	81
- mujeres	5	6	5	5	4	4	5	3	1	2	0	3	0	2	5	50
Edad <30	0	2	1	3	2	2	2	2	0	2	0	0	0	1	0	17
30-60	6	7	7	10	8	2	4	5	5	9	6	2	1	4	14	90
>60	1	4	0	3	1	3	1	2	1	3	0	2	3	0	1	25
NB: Los elementos en mayúsculas son o están influenciados por cuestiones internacionales. Los foros listados arriba se encuentran detallados a continuación.																

### Notas

La pequeña isla de Sta. Helena (5.000 habitantes) es un territorio de ultramar del Reino Unido, situada en el remoto océano Atlántico meridional. Sus flora y fauna endémicas son ricas, pero sufre de severa degradación del terreno, limitadas opciones de desarrollo y es muy vulnerable a las acciones y decisiones externas.

En 1993 se comenzó un proceso hacia el desarrollo de una Estrategia de Desarrollo y Medio Ambiente Sostenible (EDMAS). Inicialmente, se realizó un ejercicio durante seis semanas, facilitado por un equipo de los Reales Jardines Botánicos de Kew y del IIMAD. El ejercicio abarcaba varios sectores e incluía todos los departamentos gubernamentales, el sector privado, las ONG y el público. Englobó una gran gama de encuestas, de ejercicios de recogida de datos y de consultas, por ejemplo, numerosas reuniones oficiales y 13 reuniones públicas (listadas abajo), visitas a granjeros y minifundistas, participación telefónica, concursos de pintura, y seminarios escolares y discusiones *ad hoc*.

Se organizaron las siguientes reuniones públicas y actividades (su numeración corresponde con la del Cuadro):

(1) Comunidad de Alarm Forest (the Briars); (2) Comunidad de Half Tree Hollow; (3) Comunidad de Longwood; (4) Comunidad de Kingshurst (St Pauls); (5) Comunidad de Levelwood; (6) Comunidad de Blue Hill; (7) Comunidad de Jamestown; (8) Comunidad de Sandy Bay; (9) Asociación de Agricultores; (10) Minifundistas; (11) Asociación de pescadores; (12) Sociedad de Patrimonio; (13) Grupo Eclesiástico; (14) Participación telefónica por radio; (15) Seminario SEDS.

Los temas tratados eran de ámbito nacional e internacional. El equipo los listó tras situarlos en contexto junto con información de la diversidad de otros métodos empleados para evaluar las opiniones y las actitudes de los isleños, por ejemplo, cuestionarios.

Fuente: Real Jardín Botánico y IIMAD (1993).

dictar el resultado y restringir un debate sincero. Es importante considerar cómo los resultados de las reuniones públicas pueden ser efectivos y tener impacto en el desarrollo de la estrategia, en la creación de políticas y en la toma de decisiones, y explicarlo.

- *Talleres de formación.* Algunos talleres de formación serán la preocupación principal de la estrategia (por ejemplo, proporcionando formación sobre lo que es el proceso de estrategia y cómo grupos de interés en particular se pueden comprometer con efectividad y presentar sus puntos de vista, sobre conceptos de desarrollo sostenible y cuestiones clave, y sobre métodos de análisis). Pero se organizarán en otros lugares muchos otros talleres de formación, que también presentan oportunidades para mejorar la comprensión del desarrollo sostenible y la estrategia. Puesto que se centran en el cambio, presentan oportunidades para contribuir al proceso de ENDS.
- *Exposiciones compartidas.* En las que varios interesados exhiben su producción y su información en un tipo de “mercado” de información. La reunión está abierta a todos y se anima a la gente a discutir y a compartir su trabajo de una manera informal. Esto puede ayudar a fomentar el consenso sobre áreas prioritarias de acción. También da apoyo a un cuerpo cada vez mayor de valiosa información sobre los enfoques que se pueden adoptar por aquellos que se enfrentan a retos similares.
- *Visitas de intercambio y viajes de estudios formales e informales.* A menudo, esto funciona bien con grupos mixtos de una región en particular o que trabajan con una estrategia determinada y anima al aprendizaje y a la creación de relaciones de confianza. Dichas visitas hacen posible que los participantes vean cómo se han organizado los procesos de estrategia en otros lugares, comparen cuestiones, retos, soluciones y demás, y aprendan de la experiencia de la estrategia en otros países/áreas con el fin de que los individuos puedan implicarse mejor en los procesos de su área.

A menudo, la celebración de algunos acontecimientos resulta cara, éstos pueden incluir a relativamente poca gente y, por tanto, debería sopesarse con mantener actividades de información más asequibles. A menudo, las reuniones se celebran en grandes capitales y centros urbanos; el reparto de los acontecimientos de un modo equitativo por todo el país animará a una mayor participación y sentimiento de “pertenencia”. Esto mismo se podría aplicar a la integración con acontecimientos celebrados con otros propósitos. Se podrían considerar las alternativas si resultan adecuadas para los interesados y para la tarea de que se trata, por ejemplo, conferencias por correo electrónico y los otros medios descritos en esta sección (7.3).

(a) Gestionando el diálogo y fomentando el consenso durante las reuniones

***En las reuniones de estrategia, las reglas operativas pueden obtener mejores resultados de estrategia y contribuir a crear un mejor clima para la participación de los interesados***

Muchas de las tareas de estrategia suponen la celebración de reuniones. El modo en que se realiza la comunicación durante estas reuniones tendrá implicaciones significativas para el éxito de la estrategia. Para que los grupos de trabajo resulten eficaces, se ha juzgado útil acordar directrices de comunicación, especialmente al efecto del fomento del diálogo y/o el consenso. Los participantes han de asumir que nadie posee todas las respuestas. En su estudio de procesos con múltiples interesados, el Foro de NUMAD (2001) sugiere algunas directrices para las reuniones (Recuadro 7.12).

### Recuadro 7.12: Directrices para reuniones

En un estudio de procesos con múltiples partes interesadas, el Foro NUMAD (2001) señaló que las siguientes “reglas” de comunicación habían resultado efectivas:

1. Durante el debate, los participantes han de esforzarse por ser lo más francos y abiertos posible, al tiempo que mantienen un interés respetuoso por las visiones de los demás. Es importante una atmósfera que cultiva **la franqueza, la transparencia, la objetividad, la honradez, la confianza y la humildad**.
2. Todos los participantes han de **estar abiertos al cambio** al embarcarse en un proceso de comunicación como el indicado anteriormente. No se puede entrar en un verdadero diálogo con el objetivo de “salirse con la suya”.
3. Para ayudar a la comprensión y para aclarar percepciones, se debería animar a los participantes y los facilitadores a repetir e mutuamente sus puntos de vista con sus propias palabras (“**escucha activa**”).
4. Los participantes deberían abstenerse de suponer los motivos de los demás y decidirse a **hacer preguntas directas**.
5. Se pide a los participantes que **se dirijan al grupo en su conjunto**, al tiempo que muestran interés por cada punto de vista, en lugar de enfrentarse y criticar a los individuos.
6. Los participantes deben argumentar con una **base lógica**, ofreciendo su propia opinión, pero también buscando diferentes visiones.
7. **La tormenta de ideas** puede ser de utilidad: la celebración de una sesión para la presentación de ideas y su recepción sin juicios para un debate posterior puede crear una mayor reserva de ideas. Cuando se presenta una idea, ésta pasa a ser propiedad del grupo.
8. Los participantes deberían llevar a cabo un **ejercicio de aprendizaje** para extraer los factores de éxito de otros procesos y acuerdos y emplear los resultados para aumentar la reserva de ideas.
9. Dejar espacio y tiempo para **varios modos de comunicación**, tanto socio-emocionales como estrictamente centrados en la tarea.
10. Si los participantes opinan que otros **no se rigen por las reglas acordadas**, es necesario que lo hagan saber al grupo y que el grupo aborde el problema.

Estos puntos están muy bien, pero, a menudo, se pasan por alto otros factores: el lugar de la reunión, el estilo del lugar y la cultura de los diferentes participantes. En la medida de lo posible, las reuniones deberían diseminarse de modo equitativo por el país en lugares que animen a la participación total de los participantes y que no sólo satisfagan la vanidad de las personalidades importantes. Según apunta un autor (Barnard, 1995), se pierde el 50% del tiempo empleado en reuniones, pero lo difícil es saber cuál es ese 50%.

Además, se podrían desarrollar reglas sobre **el registro y la información**, por ejemplo, dónde atribuir opiniones (tras importantes ejercicios de consulta, se necesita clasificar las respuestas de acuerdo a grupos específicos) y dónde no (por ejemplo, informes públicos de reuniones de mesas redondas). En algunos casos, esto puede requerir un alto grado de confidencialidad. La regla de Chatham House sigue la línea de esta tradición y se usa de modo generalizado en otros entornos.

#### La regla de Chatham House

“Las reuniones [del Real Instituto de Asuntos Internacionales, Londres] pueden celebrarse “bajo acta” o según la regla de Chatham House. En este caso, se podría acordar con el/los orador/es que sería conducente a una discusión libre que una cierta reunión, o parte de la misma, fuese estrictamente privada y, por tanto, celebrada según la regla de Chatham House”.

“Cuando una reunión o parte de ella se celebre según la regla de Chatham House, los participantes son libres de utilizar la información recibida, pero no la identidad ni la filiación de los oradores, ni la de ningún otro participante; tampoco se ha de mencionar que se recibió la información en una reunión del Instituto<sup>4</sup>”.

Una tradición similar se utilizaba por parte de los trabajadores de desarrollo comunitario filipinos de distintas facciones políticas bajo la dictadura de Marcos para permitir el debate y fomentar el consenso al tiempo que se permitía la autoprotección y la confidencialidad.

### 7.3.6 *Estableciendo redes, o estableciendo conexiones con redes existentes*

El término “red” se utiliza con frecuencia para describir distintos tipos de relaciones organizativas o individuales. Las redes se componen fundamentalmente de individuos de diferentes organizaciones o de departamentos pertenecientes a grandes organizaciones y a menudo se pueden confundir con otros tipos de relaciones organizativas tales como alianzas, coaliciones, asociaciones y federaciones. La estructura de estas formas depende en gran medida de la base de unidad, es decir, de hasta qué punto las organizaciones y los individuos comparten aspiraciones y retos comunes. Las alianzas, por ejemplo, a menudo tienen corta duración, puesto que se forman alrededor de una cuestión en particular y luego se disuelven, mientras que las coaliciones y las federaciones crean secretarías más permanentes con sofisticados canales de información y comunicación. Si dichas agrupaciones comienzan a apoyar la estrategia, pueden aportar sus propios miembros organizativos, sus delegaciones, la influencia política y el conocimiento técnico, así como sus múltiples canales de información (Wilson 1993).

Las redes pueden ser tanto de naturaleza formal como informal. Hay un número de tipos de “red” que quizá sea útil incluir en la estrategia:

- *Las “Comunidades normativas”* que se centran en temas específicos por razones específicas (véase Recuadro 5.5) y que trabajan a través de un medio establecido (p. ej. el correo electrónico) pueden ser de gran ayuda. Dichas “comunidades” existirán tanto formalmente (véase, por ejemplo, el Recuadro 7.13 para el caso de Bolivia) como informalmente ().
- *“Comunidades de consulta”* o redes que están compuestas por una gama de personas e instituciones de diferentes áreas profesionales, tales como redes de conocimiento<sup>5</sup>, especialistas de la educación, agentes de “extensión” y

*Las “comunidades normativas” y las redes profesionales existentes facilitan la comunicación ENDS – muchas de ellas se interesan al proceso de estrategia más largo de las ENDS*

<sup>4</sup> Real Instituto de Asuntos Internacionales (RIIA): [www.riia.org/meetings/rule.html](http://www.riia.org/meetings/rule.html)

<sup>5</sup> *Las redes de conocimiento* se encargan de llevar el conocimiento a la práctica y de ampliar las audiencias (véase Creech y Willard 2001). Los ejemplos incluyen: Red Panasiática (PAN) y Bellanet del Centro Internacional de Investigación del Desarrollo; Colaboración de Conocimiento Global y Red de Desarrollo Global del Banco Mundial; Red de Comunicaciones de Desarrollo Sostenible auspiciada por el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible; y el Grupo de Redes Regionales e Internacionales (RING) auspiciado por el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo.

### Recuadro 7.13: Algunas redes existentes en Bolivia

En Bolivia, existen redes y asociaciones de temas relacionados con la estrategia que proporcionan información, promueven el refuerzo de capacidades, movilizan iniciativas conjuntas y actúan como foros de discusión y como puntos centrales para el diálogo con el gobierno central y con otros agentes. Pueden ser activos valiosos para una estrategia. Hay dos redes clave:

**La Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia (FAM-Bolivia)** engloba todas las asociaciones municipales de cada región. Representa a los municipios y sus intereses, peticiones y necesidades. Su objetivo es consolidar el proceso de descentralización, reforzar la democracia representativa y participativa y lograr un estado multiétnico, eficiente, transparente y participativo, principalmente promoviendo el desarrollo institucional de los municipios. Como resultado de los talleres de diálogo del CAD sobre ENDS organizados en Bolivia, se han establecido redes para la planificación estratégica en dos regiones y en La Paz, y se están desarrollando en otras regiones con el apoyo de FAM, las ONG y otros.

**Red Nacional de ONG Medioambientales:** LIDEMA, Liga para la Defensa del Medio Ambiente, tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los bolivianos y promover la participación ciudadana con la identificación y el tratamiento de problemas medioambientales. Los miembros promueven una política de coordinación con el gobierno y otras organizaciones sociales civiles. Esto ha tenido como resultado su mayor participación en el desarrollo de leyes medioambientales, el Plan Nacional de Acción Medioambiental, el diálogo medioambiental y los Diálogos Nacionales I y II. LIDEMA ha desempeñado un papel activo en la identificación de preocupaciones medioambientales, mediante la promoción de una acción del gobierno más coordinada para el medio ambiente y el desarrollo sostenible (aspectos legales e institucionales incluidos), la concienciación de la opinión pública y el refuerzo de capacidades. Ha promovido el establecimiento de un Foro para el Medio Ambiente y el Desarrollo y un centro de información para la industria.

representantes de los negocios, que se mantienen informados someramente unos a otros sobre desarrollos en una gama de áreas.

El Capítulo 5 (Análisis) repasa cómo identificarlas e implicarlas en un proceso de estrategia (véanse secciones 5.2 y 5.4.4). Ha de guardarse cautela ante la creación de alternativas a éstas, pero quizá sea necesario donde no existan o donde se necesita un cambio debido a, por ejemplo, posiciones inmóviles o a inercia.

Las Mesas Redondas establecidas en Canadá para el *Projet de société* son buenos ejemplos de redes efectivas en un país con instalaciones de comunicación sofisticadas (véase Recuadro 6.24); el Recuadro 7.14 enumera algunas de las ventajas y los problemas de las redes.

Debería prestarse atención a la identificación de las necesidades de información y comunicación de cada red (tanto formales como informales, nacionales como locales), así como a entablar una relación de comunicación y confianza con los contactos clave de dichos grupos. En cada uno, la información y el conocimiento se comparten de modos distintos que dependen de los niveles de interdependencia y confianza, por lo que a menudo se necesitará una estrategia de trabajo distinta para

### Recuadro 7.14: Ventajas y problemas de las redes

#### Ventajas de las redes

- Las redes facilitan intercambios de información, aptitudes, conocimiento, experiencias, materiales y medios de comunicación a través de reuniones, talleres, publicaciones y programas de cooperación.
- El intercambio y la coordinación de información de las redes llevan a una menor repetición del trabajo y el esfuerzo.
- Las redes unen a gente de niveles, disciplinas, organizaciones y orígenes distintos que, de otro modo, no tendrían la oportunidad de relacionarse.
- Las redes hacen ver que otros tienen preocupaciones y problemas de desarrollo similares.
- Las redes pueden proporcionar la crítica necesaria para la defensa, la acción y el cambio de política.
- Las redes pueden ayudar a abordar problemas y temas de desarrollo que parecen abrumadores para aquellos que trabajan a un único nivel.
- Las redes pueden reunir a agencias de cooperación técnicas y de financiación y a aquellos que necesitan recursos y apoyo.
- Las redes son para los miembros una fuente de compañerismo, ánimo, motivación y reconocimiento profesional.

#### Problemas de las redes

- Discrepancia de los miembros.
- Por tanto, una carencia potencial de objetivos claros.
- Dominación y/o competición.
- Interferencia de los donantes.
- Centralización y burocracia.
- Carencia de recursos, o manipulación de recursos.
- Vigilancia y evaluación difíciles.

Fuente: adaptado de Starkey (1998).

los distintos grupos. Desgraciadamente, aún hay poca documentación acerca del mantenimiento y el trabajo con dichas redes y asociaciones<sup>6 7 8</sup>.

*Las redes internacionales de profesionales de la estrategia constituyen recursos útiles para una secretaría de estrategia*

Finalmente, la capacidad, el interés y la motivación de la red se pueden ver reforzados y promovidos con el intercambio de experiencia con aquellos que trabajan en otros procesos de estrategia. Es muy enriquecedor el aprendizaje Sur-Sur y Sur-Norte entre redes y profesionales de la estrategia. Existe un creciente número de redes interesadas en ENDS y en enfoques de estrategia similares (Recuadro 7.15). Unas cuantas han creados páginas web para facilitar el intercambio de información (p. ej. [www.nssd.net](http://www.nssd.net)).

<sup>6</sup> Véase por ejemplo Starkey (1998); Edwards y Gaventa (2001); Keck y Sikkink (1998).

<sup>7</sup> El Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible de Canadá ha ayudado en gran medida a la investigación para aumentar el impacto de los miembros de las redes sobre la política y la práctica. <http://iisd.iisd.ca/networks/>

<sup>8</sup> Véase Cala & Grageda (19954) para una reseña interesante de redes de nivel nacional en Filipinas, que proporciona una visión de la dinámica de alianzas y coaliciones desde el punto de vista de los miembros.

### **Recuadro 7.15: Algunos ejemplos de redes de profesionales de estrategia.**

*IUCN:* A principios de la década de los 90, IUCN organizó varias redes regionales informales para profesionales y expertos de estrategia. Esto resultó muy útil para compartir experiencias y generó muchas de las lecciones básicas sobre las mejores prácticas que forman los principios de OCDE CAD (Recuadro 3.1).

*RedLat:* Por ejemplo, la RedLat (Red Latinoamericana de Estrategias para el Desarrollo Sostenible) ha recibido ayuda de UICN. Se ha reunido cinco veces desde 1994. Un núcleo de profesionales que participan en unas 25 estrategias subnacionales y locales en 14 países discute temas comunes y comparte las lecciones aprendidas. Dichas lecciones se mantienen en una página web y hay una red electrónica activa con más de 1200 usuarios en países de habla hispana. RedLat ha organizado talleres temáticos sobre herramientas para el desarrollo sostenible, además de visitas Sur-Sur para intercambiar experiencia de campo.

*La Red para el Medio Ambiente y el Desarrollo Sostenible en África:* NESDA se fundó en 1992 bajo el patrocinio del Banco Mundial y ayuda a los gobiernos, instituciones, sector privado, ONG y comunidades locales africanas a crear la capacidad para la planificación e implementación de estrategias. Centrada inicialmente en PNAA, sus competencias son, en la actualidad, mucho más amplias.

*Consejo de la Tierra:* Basada en resoluciones del Foro Internacional para los Consejos Nacionales de Desarrollo Sostenible (CNDS) (Abril de 2000), la red global de CNDS está realizando una evaluación multilateral de los compromisos de la Cumbre de la Tierra. Varios grupos regionales de CNDS se reúnen con regularidad para compartir sus experiencias. Varían en su efectividad, así como en su adherencia a los principios de las ENDS. Sin embargo, son un útil primer punto de contacto para apoyar y ayudar a la evolución de los CNDS.

*Capacidad 21:* El PNUD también ha desarrollado extensas redes de personas implicadas en estrategias de desarrollo sostenible a nivel mundial a través de su trabajo con Capacidad 21.

*La Red Internacional de Planificadores Verdes (INGP):* INGP se fundó en 1992 como una red informal de profesionales de todo el mundo implicados en el desarrollo de planes de implementación, estrategias y marcos de políticas para el desarrollo sostenible. En abril de 1998, la INGP se convirtió en una asociación formal. Se organiza una conferencia mundial cada 18 meses con reuniones regionales intermedias ([www.greenplanners.org](http://www.greenplanners.org)).

*Fuente:* [www.nssd.net](http://www.nssd.net)

Los Programas de Redes de Desarrollo Sostenible de Pakistán y China (Recuadro 7.19) son buenas muestras de cómo, por medio de la tecnología de Internet, los países en vías de desarrollo pueden tener acceso a la información y compartir las buenas prácticas, las lecciones aprendidas y aprender sobre el desarrollo sostenible. Se trata de un área en crecimiento, con un gran potencial para estimular el cambio duradero (para más información, visítese [www.sdnf.undp.org/](http://www.sdnf.undp.org/)).

#### **7.3.7 Estableciendo bases de datos o conectándose con bases de datos existentes**

Las bases de datos son programas informáticos que pueden recuperar y manejar datos, texto y otras formas de elementos electrónicos tales como gráficos. Las bases de datos electrónicas, que pueden encontrarse de distintos formatos y tamaños, son herramientas de valor incalculable para apoyar el desarrollo de estrategias.

Debidamente estructuradas y actualizadas, pueden proporcionar información precisa y actualizada al usuario.

*Hay ahora internacionalmente disponibles cada vez más bases de datos, útiles para el desarrollo sostenible*

Generalmente, las bases de datos contienen información tal como datos de contacto, información financiera y estadística e información geográfica (véase, por ejemplo, el caso de la página web de Información sobre Desarrollo Sostenible de China, Recuadro 7.19). Algunas bases de datos contienen metadatos (“información sobre información”), con datos de importantes fuentes de información entre las que se incluyen otras bases de datos y otros centros de recursos como “señales” para otras fuentes de información. Además de los costes de los programas y la formación, el mantenimiento de las bases de datos puede resultar muy caro debido al coste humano del mantenimiento de datos, por lo que es imperativo maximizar su utilización extendiendo el acceso en todo lo posible a los interesados en la estrategia.

Esto se puede llevar a cabo colgando de las páginas web material extraído de las bases de datos, distribuyéndolo en CD-ROM o enviando listas de información actualizada a usuarios potenciales a través de boletines informativos y correo electrónico.

Un ejemplo de una base de datos en línea relativamente simple y fácil de usar es la de los centros de documentación en línea del Colectivo Internacional en Apoyo a los Trabajadores Pesqueros ([www.iscf.org](http://www.iscf.org)). Otro ejemplo más complejo y de gran potencia es ELDIS ([www.eldis.org](http://www.eldis.org)), gestionada por el Instituto de Estudios sobre el Desarrollo, del Reino Unido. En octubre de 2001, ELDIS había examinado 6400 documentos, listado 3423 organizaciones y tenía más de 120.000 páginas web.

Cualquiera que sea la estrategia que se adopte para la base de datos, es extremadamente importante proporcionar información actualizada y de gran calidad.

### 7.3.8 Utilización de medios electrónicos

*El mejoramiento de las conexiones por vía Internet puede ser una valiosa inversión para los interesados de una estrategia*

Una vez que la información se halla en formato digital, su manejo en los distintos medios, como por ejemplo correo electrónico y archivos vinculados, páginas web y CD-ROM, resulta muy asequible. Esto puede incluir no sólo información en formato de texto, sino también gráficos, vídeo y sonido. Dependiendo de los grupos a los que se dirige, de la capacidad tecnológica y del acceso, se puede utilizar una gama de estos formatos (véase Cuadro 7.3).

**Cuadro 7.3: La elección de medios electrónicos estará de terminada por los costes y las velocidades de acceso a Internet**

Gama de Medios Electrónicos	Sin Conexión a Internet	Mala Conexión a Internet	Buena Conexión a Internet
CD-ROM	✓	✓	✓
Correo electrónico		✓	✓
Búsqueda en Internet de información de páginas web			✓

✓ = medio adecuado

Si resulta útil, el equipo de IEC podría crear y gestionar una *página web* con un coste razonable. Ésta se puede emplear como una fuente de información para todas las partes interesadas y como una herramienta de comunicación. Una página web con actualizaciones frecuentes permite que la estrategia esté abierta a las aportaciones de los interesados que no pueden participar directamente en el proceso. Se podría complementar con unos CD-ROM actualizados con frecuencia que contengan información clave sobre el proceso de estrategia y sus productos. Los CD-ROM pueden, sencillamente, repetir el material más útil de la página web.

Hasta la fecha, la mayoría de las páginas web asociadas con estrategias concretas ha tendido a ser utilizada principalmente para acoger breves descripciones o el texto íntegro de documentos de estrategia (se enumeran algunos ejemplos en el Recuadro 7.16). Sólo unas cuantas páginas web se han utilizado de modo activo para ayudar a la comunicación y para implicar a los interesados durante el proceso de desarrollo de la estrategia en sí. Un buen ejemplo es la página web de la Asamblea Nacional para Gales (Recuadro 7.17).

#### **Recuadro 7.16: Algunos ejemplos de páginas web de estrategia**

##### **Bulgaria**

Un sitio para la Agenda 21 local y para la estrategia de desarrollo sostenible regional:  
[www.Capacity21-bg.com](http://www.Capacity21-bg.com)

##### **Canadá**

Cada ministerio canadiense tiene una página web dedicada a su propia estrategia para desarrollo sostenible (véase también Recuadro 4.11). Por ejemplo:

Medio Ambiente - [www.ec.gc.ca](http://www.ec.gc.ca) (francés/inglés)

Ciudadanía e Inmigración - [www.cic.gc.ca](http://www.cic.gc.ca)

Industria - [www.ci.gc.ca/SSG](http://www.ci.gc.ca/SSG)

Pesca y Océanos - [www.dfo-mpo.gc.ca/sustdev/sust\\_e.htm](http://www.dfo-mpo.gc.ca/sustdev/sust_e.htm)

Recursos Naturales - [www.nrcan.gc.ca/dmo/susdev](http://www.nrcan.gc.ca/dmo/susdev)

También existen estrategias regionales de desarrollo sostenible. Por ejemplo:

La Estrategia Athabasca de Alberta, Canadá - [www3.gov.ab.ca/env/regions/](http://www3.gov.ab.ca/env/regions/)

##### **La Agenda 21 de China**

Informe nacional y Libro Blanco sobre la Agenda 21 de China [www.acca21.edu.cn/](http://www.acca21.edu.cn/)

##### **India**

Una página web útil es la del Programa de Redes de Desarrollo Sostenible (India), gestionado como una iniciativa conjunta del Ministerio de Medio Ambiente y Bosques y el CIDI: <http://sdnp.delhi.nic.in/>

##### **Escocia**

La estrategia de desarrollo sostenible para la Escocia rural está contenida en una página web gestionada por la Secretaría de Escocia [www.scotland.gov.uk/library/](http://www.scotland.gov.uk/library/)

##### **Suiza**

La estrategia sostenible del Consejo Federal está disponible en [www.buwal.ch/publikat/d/](http://www.buwal.ch/publikat/d/)

##### **Reino Unido**

La página web de la estrategia de desarrollo sostenible del Reino Unido está gestionada por el Departamento de Comercio e Industria: [www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk)

##### **Uzbekistán**

Una página web para la Estrategia Nacional de Biodiversidad y el Plan de Acción:  
[http://bpcsp-neca.brim.ac.cn/books/actpln\\_uzbek/index.html](http://bpcsp-neca.brim.ac.cn/books/actpln_uzbek/index.html)

### **Pueblos y ciudades**

Algunos pueblos y ciudades también han desarrollado sus propias páginas web de estrategia, muchas de ellas conectadas a la Agenda Local 21: por ejemplo, la de Sandwell, en el Reino Unido: [www.sandwell.gov.uk/smbc/susstrat.htm](http://www.sandwell.gov.uk/smbc/susstrat.htm)

### **Iniciativas de estrategia en múltiples países**

La información de una gama de marcos de planificación estratégica se halla en páginas web gestionadas por organizaciones internacionales. Por ejemplo, la información sobre el progreso realizado con estrategias de reducción de la pobreza y el texto de las Ponencias sobre Estrategia de Reducción de la Pobreza se pueden encontrar en la página web del FMI: por ejemplo, para Senegal, visítase <http://www.imf.org/external/np/prsp/prsp.asp>

### **Recuadro 7.17: La página web de la Asamblea Nacional para Gales**

La Asamblea Nacional para Gales es una de las pocas que tiene responsabilidad legal para el desarrollo sostenible (otras incluyen Estonia y Tasmania). Pretende reforzar el trabajo realizado a nivel del Reino Unido en el campo de la sostenibilidad, fomentando las ENDS en el Reino Unido y reflejando las necesidades de Gales. En enero de 2000, la Asamblea emitió su mayor documento de consulta: *Un Gales sostenible: Aprendiendo a vivir de otro modo*, que expone cómo cumplirá con sus obligaciones legales sobre desarrollo sostenible.

La Asamblea ha utilizado de modo activo su página web ([www.wales.gov.uk/themessustainabledev/](http://www.wales.gov.uk/themessustainabledev/)) para promover el desarrollo de un *Plan de Desarrollo Sostenible* (estrategia) y para implicar a los interesados en el proceso. La página web ofrece información sobre desarrollo sostenible, qué es, el deber de la Asamblea para promoverlo y la acción que se está llevando a cabo para cumplir con esa responsabilidad.

La Asamblea inició un amplio y proactivo proceso de consulta que duró tres meses, hasta abril de 2000. Se utilizaron varios modos diferentes de llegar a la gente, con el fin de convencer a tantos como fuese posible para participar. Esto incluyó el envío de 2.000 copias de un documento de consulta y 1.000 copias de su resumen a una amplia gama de organizaciones y grupos comunitarios. El documento de consulta, un folleto sobre las propuestas y otros documentos se pusieron en la página web de la Asamblea, que también se utilizó para un foro de discusión moderado. En la página web se pueden conseguir versiones en Braille, audio y con letra muy grande.

Una parte importante del proceso de consulta fueron las reuniones públicas o “programas itinerantes” celebrados por los cuatro Comités Regionales de la Asamblea en febrero de 2000. A ellas asistieron organizaciones representantes de todos los sectores de la sociedad que hicieron presentaciones, y muchos miembros del público ofrecieron sus puntos de vista a los Miembros de la Asamblea.

La Asamblea recibió 161 respuestas al ejercicio de consulta: 80 por correo, 52 a través de presentaciones en los programas itinerantes del Comité Regional, 21 por correo y presentación, tres por correo electrónico dirigido a la Unidad de Desarrollo Sostenible de la Asamblea y cinco en el foro de discusión de la página web. Todas las respuestas individuales y su análisis se hallan en el sitio web. Algunos de los asuntos clave en el Análisis incluyen:

- la relación entre el Plan de Desarrollo Sostenible y el Plan Estratégico de la Asamblea. [www.BetterWales.com](http://www.BetterWales.com);
- los temas principales que se han de abordar para alcanzar un Gales sostenible;
- la necesidad de un Foro de Desarrollo Sostenible.

La mayoría de los Comités de Temas de la Asamblea consideraron un documento sobre las respuestas y se celebró un debate plenario en julio de 2000. A continuación, la Unidad de

Desarrollo Sostenible de la Asamblea volvió a redactar el Plan a la vista de los deseos de los miembros. Posteriormente, se debatió el Plan y la Asamblea lo aprobó en noviembre de 2000. Se emprendió un plan de acción en marzo de 2000 y se ha publicado un primer informe anual sobre progresos con respecto a compromisos para el ejercicio fiscal 2001-2002.

Un elemento importante del borrador del Plan de Desarrollo Sostenible es el énfasis que pone en hallar modos de medir el éxito en alcanzar un Gales sostenible y en la necesidad de vigilar e informar del progreso. El proceso de consulta ha buscado opiniones en una gama de indicadores de desarrollo sostenible para Gales, así como en un marco más amplio de información sobre desarrollo sostenible.

Fuente: [www.wales.gov.uk/themessustainabledev/](http://www.wales.gov.uk/themessustainabledev/)

El equipo de IEC también puede utilizar los otros medios electrónicos para alentar y hacer posible el debate y el intercambio de información; por ejemplo, las listas y grupos de discusión por correo electrónico (moderados o no) o los boletines informativos electrónicos. Pero, al emplear dichas formas de comunicación electrónica, hay que tener presente que muchos interesados (en particular los pobres y aquellos que viven en zonas remotas) quizá tengan nulo o limitado acceso a equipos informáticos y a Internet (Recuadro 7.18). El Cuadro 7.4 muestra cómo la utilización de Internet fluctúa según las regiones, con una utilización menor en África y en Oriente Medio.

#### **Recuadro 7.18: Algunas ventajas y limitaciones de la comunicación electrónica**

*Se centra en el contenido del mensaje no en la personalidad del participante:* pasar de la comunicación cara a cara a la electrónica puede ofrecer una buena base para neutralizar las diferencias de estatus y personalidad, así como las relacionadas con género, edad y origen étnico. Los estímulos no verbales como las características personales, tales como el carisma, la imitación y la gesticulación no se utilizan de modo tan efectivo en el proceso de comunicación y, por tanto, surten menor efecto al impedir que otros contribuyan o se opongan (Kiesler *et al.* 1988; Hiltz y Turoff, 1993). Fundamentalmente, se beneficiarían de este filtrado de características personales los representantes de grupos de menor estatus, como las mujeres o los miembros de minorías étnicas. Sin la presencia física de los participantes, se le puede prestar mayor atención a los contenidos del acto comunicativo (Turkle 1995; Geser 1996).

*Apoya la diversidad:* las investigaciones sugieren que la comunicación por medio de la informática es más adecuada para producir heterogeneidad. Así, Internet sería la herramienta ideal para recoger sugerencias para un determinado problema en una tormenta de ideas o para tener una perspectiva general de la diversidad de opiniones sobre un determinado tema. Si el objetivo es convencer a otros o alcanzar la unanimidad, Internet no sería la herramienta más adecuada (Geser 1996; Kerr y Hiltz 1982; Sproull y Kiesler 1993).

*Velocidad, bajo coste y alcance global:* algunos procesos con multiplicidad de interesados han operado con un gran empleo de Internet e incluso con una dependencia total de la información hallada en la red, incluidos los canales de aportación de información de los participantes. Existen numerosas y significativas ventajas de la disseminación y la comunicación de información basadas en Internet. Entre éstas se hallan la velocidad, el bajo coste y, en teoría, la capacidad para interconectar un número ilimitado de personas y de grupos de interesados.

*Problemas de acceso y de equidad:* sin embargo, en países con conexión a Internet limitada

y grupos sociales y lingüísticos desfavorecidos (p. ej. minorías étnicas, mujeres, pobres), existen grandes lagunas en lo referente al acceso a la información de la web. Tradicionalmente, estas lagunas realizan las siguientes divisiones: entre Norte y Sur, entre mujeres y hombres, entre pobres y ricos, entre minorías y mayorías étnicas, etc. (PNUD 1999; Paul 2000).

Fuente: Foro NUMAD (2001)

#### **Cuadro 7.4: Usuarios de Internet (febrero 2000)**

(Fuente: PNUD 2001b)

<b>Región</b>	<b>Cifra (millones)</b>
EE UU y Canadá	135,06
Europa	71,99
Asia/Pacífico	54,90
América Latina	8,79
África	2,46
Oriente Medio	1,29
<b>Total</b>	<b>274,49</b>

En los países en vías de desarrollo, el mejor enfoque quizá sea unir las necesidades de información más limitadas para coordinar una ENDS con un recurso de Internet de gran base que sirva para muchos propósitos a favor del desarrollo sostenible; por ejemplo, mejorando la interconexión entre interesados y mejorando el acceso a la información sobre sostenibilidad. El Programa de Redes para el Desarrollo Sostenible del PNUD ha ayudado a desempeñar dicho papel en varios países (Recuadro 7.19).

#### **Recuadro 7.19: Internet para la comunicación, la concienciación y la solución de problemas: el Programa de Red de Desarrollo Sostenible del PNUD. Ejemplos de Pakistán y China**

##### **Pakistán**

La revolución de la información que acompañó a la instauración de Internet y a la introducción del correo electrónico puede tener éxito en los países sólo si se disponía de una buena conexión con un coste razonable. La mayoría de las organizaciones requieren un cambio en la cultura empresarial con el fin de realizar la transformación. En 1992, se inauguró el Programa de Redes de Desarrollo Sostenible (SDNP) en Pakistán con el apoyo del PNUD. El SDNP pronto se convirtió en el principal defensor del país para mantener el acceso a Internet bajo términos financieros razonables y él mismo instauró las redes iniciales. Fue el pionero en el camino hacia la red de información electrónica en Pakistán, especialmente para organizaciones de desarrollo. El SDNP cuenta con gran potencial como herramienta de comunicación sobre objetivos e implementación de ECN.

En la actualidad, la capacidad como proveedor de servicios de Internet (PSI) del extenso sector privado ha desviado la atención del papel inicial del SDNP. Ahora éste comienza a concentrarse en cómo asegurar un mejor acceso a la información sobre desarrollo humano sostenible, por ejemplo, mediante la creación de una gran página web acorde con las necesidades de Pakistán y la creación de un eje de Internet en el seno de Pakistán que reducirá los costes de la compra de la costosa amplitud de banda internacional. Mientras tanto, el SDNP busca convertirse independiente económicamente a través de la oferta de distintos servicios. Esto no resulta fácil, particularmente debido a que existen enormes obstáculos para alcanzar a grupos de clientes que viven apartados de los sistemas de comunicación de datos establecidos y cuya tarea se ve obstaculizada por los bajos índices de

al alfabetización y por la pobreza. Así, el SDNP, calificado de gran éxito por lo que ya ha hecho por la concienciación y la conexión actual, se enfrenta a un futuro en el que debe transformarse de modo que responda a las necesidades de información de desarrollo sostenible de una manera mucho más equitativa. Su futuro papel podría ser el de un complemento inestimable para la iniciativa de descentralización que se lleva a cabo en Pakistán y también podría ayudar en la información sobre el estado del medio ambiente y en otras necesidades de difusión de la información de la ECN.

Fuente: Hanson *et al.* (2000)

### **China**

Cada mes, unos cuatro millones de personas visitan la nueva Página Web de Información de Desarrollo Sostenible de China ([www.sdinfo.net.cn](http://www.sdinfo.net.cn)). Contiene nueve gigabytes de información, por primera vez almacenada electrónicamente, sobre los recursos naturales de China, la protección del medio ambiente y los desastres naturales, además de datos demográficos, económicos, agrícolas y meteorológicos. Con el apoyo de Capacidad 21, en colaboración con el Programa de Redes de Desarrollo Sostenible del PNUD (SDNP), la División de Red e Información de la Agenda 21 de China (conocida como ACCA 21) ha coordinado el trasvase de estos datos desde documentos del gobierno y ha desarrollado tecnologías de integración que hacen posible que los usuarios relacionen y comparen datos de distintas fuentes.

No sólo se han digitalizado los datos, sino que se han mejorado al cotejarlos con los datos de localización espacial del Estudio de Información Geológica. Cinco mil personas consultan dichos datos cada mes. Además, se ha creado una plantilla estándar para poder acceder de modo simultáneo a los datos de diversas fuentes. Así, por ejemplo, un usuario puede comparar datos de silvicultura con datos sobre el empleo del suelo, el suministro de agua y los patrones climáticos.

Se calcula que el 40% de los usuarios son individuos particulares, estudiantes y gente de negocios, además de miembros de ONG. Otro 30% proviene de agencias gubernamentales y establecimientos académicos y el 30% restante son extranjeros. Un grupo que parece beneficiarse de la página web es el de agricultores chinos, al menos los que disponen de acceso a Internet. Con frecuencia, los agricultores buscan información o aportaciones sobre la mejora de semillas.

Fuente: Capacidad 21 del PNUD ([www.undp.org/capacity21](http://www.undp.org/capacity21))

### (a) Democracia electrónica

*La democracia electrónica y el gobierno electrónico* describen nuevas formas de comunicación ciudadana y de participación popular en el gobierno. Estos conceptos se anuncian como vehículos para emplear los medios de comunicación con el fin de democratizar la información y la participación en la toma de decisiones. “El gobierno electrónico no trata de introducir datos en las páginas web, sino de cambiar la estructura política e institucional para que los ciudadanos puedan acceder a la información que necesitan” (Susana Finquelievich, Universidad de Buenos Aires).

Según el PNUD (2001b), la promoción de la tecnología de las comunicaciones de la información (TCI) como parte de una visión social, requiere: la formulación de una política pública pertinente; nuevos enfoques del saber, el aprendizaje y la evaluación; y enfoques adecuados para el acceso, el uso y la asignación diferenciales de TCI. Una estrategia de TCI que promueva el acceso equitativo a la información podría contar con los siguientes objetivos:

*La “democracia electrónica” va en ascenso; una estrategia de comunicaciones tiene que considerar detenidamente sus múltiples consecuencias*

- Colaboración entre los sectores privado, público y civil de la sociedad, con una agenda transparente y una estrategia bien fundada que haga uso del saber local;
- Refuerzo de aptitudes y procesos nuevos con el fin de transformar la política pública;
- Desarrollo de metodologías para producir y adaptar información con el fin de transformarla en saber;
- Documentación, comunicación y análisis de los resultados positivos y negativos.

### **7.3.9 Medios de comunicación de masas**

Los medios de comunicación de masas locales, nacionales y regionales deberían participar como una parte interesada clave en el proceso de ENDS. Pueden servir no sólo para informar de noticias sobre el progreso de la estrategia y los temas de desarrollo sostenible, sino también para ayudar a establecer una agenda y para promover el diálogo. Los medios de comunicación ya no son tan sólo observadores, sino también agentes del desarrollo sostenible.

Nos hemos habituado a pensar en los medios de comunicación de masas como agentes principales del cambio. Pueden contribuir al cambio y lo hacen, y son importantes en la concienciación del público y en la influencia sobre los que toman decisiones y los formadores de opinión. Sin embargo, la transición hacia el comportamiento sostenible debe producirse a nivel local, de la comunidad e individual, y aquí los enfoques “de masas” cuentan con limitaciones. Eso no significa que los enfoques de masas no se puedan adaptar al nivel local; el suministro de noticias e información a periódicos y emisoras de radio existentes a menudo goza de gran aceptación (véase también 7.3.5 acontecimientos de los medios de comunicación).

### **7.3.10 Controlando el proceso de comunicación**

De todos es sabido que el control y la evaluación en el campo de la información y las comunicaciones es todo un desafío. Los responsables de la gestión y la implementación de tales programas a menudo se hallan distanciados de aquellos que se encuentran en el extremo del “usuario” en la “cadena” de la comunicación. Los cambios en el saber, la conciencia y el comportamiento del grupo objetivo estarán influenciados por muchos factores aparte de las actividades de comunicación realizadas por el equipo de IEC, por lo que es difícil atribuir esos cambios únicamente a la estrategia de información y comunicaciones. En el contexto de ENDS con objetivos múltiples y orientadas al proceso, la necesidad de respaldar y adaptarse a expectativas, requisitos y necesidades que cambian con rapidez será cada vez más difícil y precisará la instauración de mecanismos para controlar el progreso del proceso de comunicación. Los retos que suponen el control y la evaluación, y sus enfoques, se abordan en el Capítulo 10.

Si el plan de acción de IEC tiene metas y objetivos bien definidos que se han establecido en colaboración con los propios grupos objetivo, entonces es posible preparar indicadores comprobables e informativos de impacto y avance hacia el objetivo. Quizá no sea necesario o incluso acertado controlar continuamente todas las actividades, pero sin un cierto sistema predeterminado, no será posible el ajuste y la verificación.

*La calidad de las comunicaciones está indicando la validez del propio proceso de estrategia; puede ser útil reflexionar regularmente sobre esto*

Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos, así como orientados al proceso u orientados al impacto (véase Cuadro 7.5).

**Cuadro 7.5. Ejemplos de posibles indicadores para su empleo en el control y evaluación de una página web de estrategia.**

	<b>Indicadores cuantitativos</b>	<b>Indicadores cualitativos</b>
<b>Orientados al proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de regreso de usuarios a la página web</li> <li>• Tiempo empleado por los usuarios en la página web</li> <li>• Número mensual de visitantes</li> <li>• Número de documentos descargados</li> <li>• Número de otras páginas web vinculadas a la página web de estrategia</li> <li>• Número de individuos que solicitan más información sobre la estrategia tras su visita a la página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentarios de los usuarios sobre la navegabilidad y el diseño de la web</li> <li>• Alcance de los tipos de otras páginas web vinculadas a la web principal</li> <li>• Los usuarios ofrecen voluntariamente información para colocar en la página web</li> </ul>
<b>Orientados al impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con qué frecuencia los usuarios utilizaban los documentos</li> <li>• Cuántas veces se emplearon los documentos como material de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiniones de los usuarios sobre el impacto de la información de la página web</li> </ul>

**Nota:** Se hallan disponibles programas de gestión de páginas web que pueden encontrar los indicadores cuantitativos orientados al proceso. Para otros indicadores, habrán de desarrollarse procesos de medición que incluyan encuestas y el contacto directo con los usuarios.

En algunas circunstancias, las encuestas de lectores tradicionales y los formularios para usuarios de centros de recursos siguen siendo medidas poderosas y reactivas para controlar el impacto de la información. Pero en una gran mayoría, serán más apropiados unos enfoques más participativos para el control y la evaluación (especialmente donde la comunicación incluya reuniones presenciales y conferencias con grupos e individuos que no tienen acceso a los servicios adecuados).

Se precisarán mecanismos que permitan a los interesados reflexionar sobre el proceso de comunicación en sí: los procedimientos, la elección de medios, la formulación de los mensajes y su participación (metacomunicación)<sup>9</sup>. Los mecanismos para la metacomunicación han sido componentes poco comunes de las estrategias hasta la fecha, pero, en ocasiones, han aparecido espontáneamente de una manera informal.

El equipo de IEC puede establecer un proceso para metacomunicación a través de bucles de evaluación, por ejemplo, realizados por animadores que soliciten reflexiones sobre el proceso en las reuniones. Han de incluirse todos los participantes en dichos ejercicios de evaluación, que han de ser transparentes y estar aprobados por

<sup>9</sup> Metacomunicación: [del griego 'meta' = superior] comunicación sobre la comunicación: intercambiar información, pareceres, opiniones sobre el modo en que nos comunicamos en una situación y una estructura dadas. Una herramienta importante en los procesos de comunicación, particularmente donde hay una gran diversidad de idiomas, culturas y orígenes.

los participantes. Los problemas que se identifiquen han de ser abordados de modo colectivo en los foros a los que se apliquen.