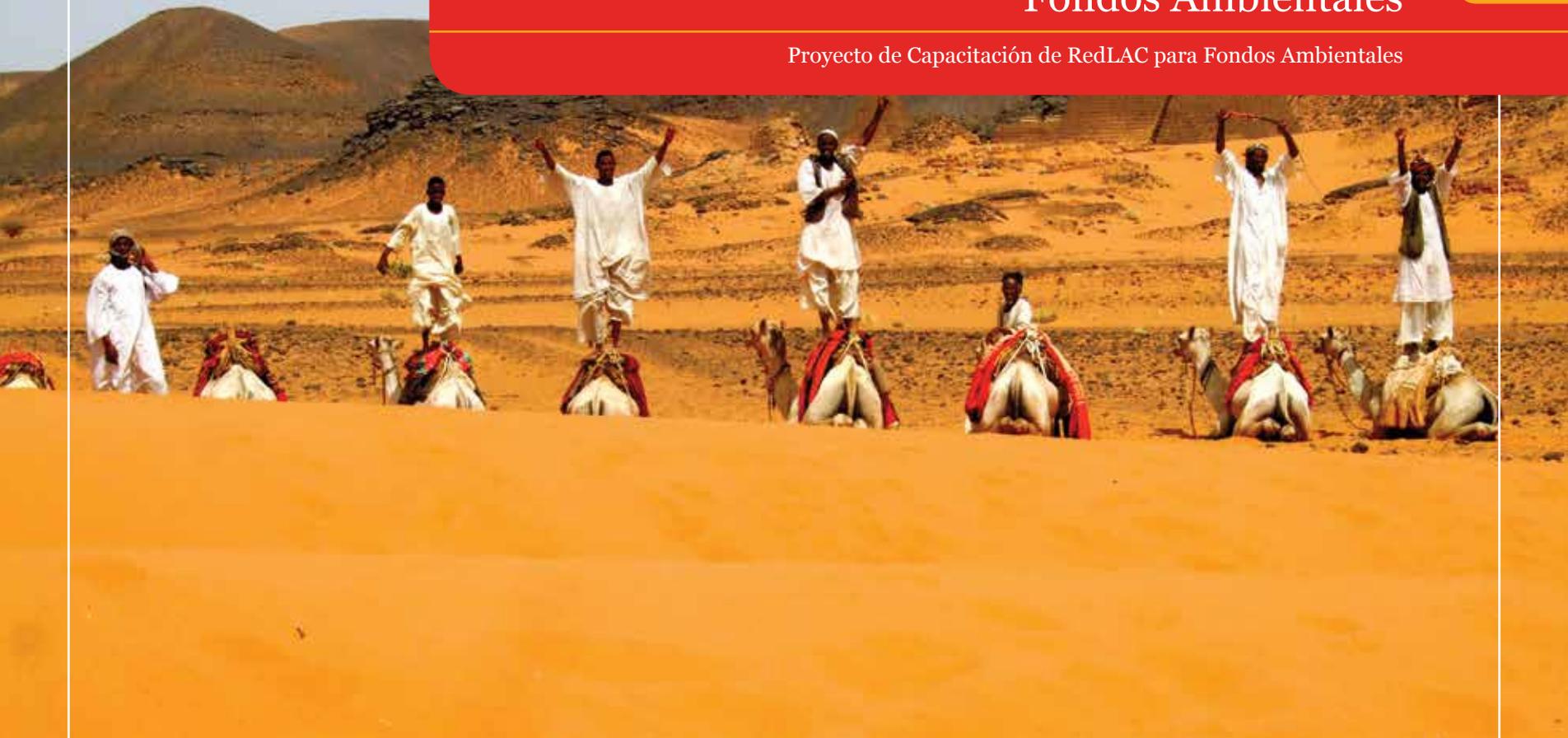


Comunicación y Marketing para Fondos Ambientales

6

Proyecto de Capacitación de RedLAC para Fondos Ambientales



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Comunicación y Marketing para Fondos Ambientales

6

Proyecto de Capacitación de RedLAC para Fondos Ambientales



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds

Ampliando el Financiamiento de la Conservación

La Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe - RedLAC - fue creada en 1999 y hoy reúne a 25 fondos de 15 países. Su misión es establecer un sistema eficaz de aprendizaje, fortalecimiento, capacitación y cooperación a través de una Red de Fondos Ambientales (FAs), destinada a contribuir para la conservación y uso sostenible de los recursos naturales en la región.

Con el apoyo de la Fundación Gordon & Betty Moore y el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM), RedLAC inició su Proyecto de Capacitación con el objetivo de fortalecer a los FAs en el desarrollo de mecanismos financieros innovadores para la conservación de la biodiversidad, reduciendo su dependencia de las donaciones y apoyando la creación de nuevos FAs, mediante la sistematización y el intercambio de mejores prácticas operacionales.

Este proyecto, coordinado por el Fondo Brasileño para la Biodiversidad – Funbio – a nombre de los miembros de RedLAC, tiene el objetivo de promover la implementación de nuevas fuentes de ingresos en las carteras de los fondos, creando fuentes financieramente sostenibles para que estas instituciones inviertan en conservación. Teniendo la gestión del conocimiento como su centro, el proyecto va a sistematizar la información existente sobre distintos tópicos de interés para los FAs y construir nuevos contenidos basados en la experiencia colectiva de la comunidad de Fondos.

Este libro fue preparado para apoyar al sexto taller de la iniciativa de capacitación, enfocando la comunicación y marketing para los Fondos Ambientales. Los fondos provenientes de África y América Latina y el Caribe presentaran sus casos, que abarcan experiencias con la comunicación institucional, eventos, concursos de fotografía e involucramiento de las comunidades locales y actores clave en áreas protegidas. Funbio organizó este taller con la colaboración del Bwindi Mgahinga Conservation Trust en la ciudad de Entebbe, Uganda, entre los días 25 y 26 de septiembre, 2012.

Organización:



Financiado por:



Índice

- 5** Introducción
- 7** Módulo 1: ¿qué es comunicación?
- 15** Módulo 2: planificación de la comunicación
- 29** Módulo 3: comunicación institucional
- 39** Módulo 4: comunicación en línea
- 49** Módulo 5: relaciones con los medios
- 63** Módulo 6: formación en medios de comunicación
- 69** Observaciones Finales
- 71** Estudios de Caso
- 93** Conclusión
- 106** Bibliografía

Autores: João Gonçalves y Daniela Lerda, ©2012 PADMA - www.apadma.com
Los módulos 5 y 6 han sido parcialmente reproducidos del manual Media and Messaging Training Handbook, con el permiso de ©2010 Phillips Media Relations, LLC.

Autores de los casos:

Funbio – Camila Monteiro y Fernanda Barbosa
Fundesnap – Valeria Dorado
Environmental Foundation of Jamaica – Karen Gayle
Mount Mulanje Conservation Trust – Carl Bruessow
Profonanpe – Humberto Cabrera

Coordinación en Funbio:

Camila Monteiro

Comunicación y Marketing para Fondos Ambientales.
Proyecto de Capacitación de RedLAC para Fondos Ambientales/Autores:
João Gonçalves y Daniela Lerda – Rio de Janeiro: RedLAC, 2012.

Autores de los casos:

Funbio – Camila Monteiro y Fernanda Barbosa
Fundesnap – Valeria Dorado
Environmental Foundation of Jamaica – Karen Gayle
Mount Mulanje Conservation Trust – Carl Bruessow
Profonanpe – Humberto Cabrera

107p.: il; 29cm.

1. Fondos Ambientales. 2. Capacitación. 3. Comunicación. 4. Marketing.
5. Estrategias de comunicación. 6. Comunicación institucional.
7. Innovación y valor intangible.

CDD 658.8



Introducción

Fortalecimiento de la financiación para la conservación a través de la comunicación

La comunicación es una herramienta poderosa para cualquier organización, incluso para los que participan en la financiación para la conservación. Pero a menudo, los fondos ambientales (FAs) tienen que centrar sus esfuerzos en el fortalecimiento de las áreas programáticas de sus operaciones, como aquellas que se ocupan de la gestión financiera, apoyo a proyectos y adquisiciones, dando menos énfase a la comunicación. En otras palabras, aunque los directores del fondo reconocen la importancia de la comunicación para el éxito de una organización, en la práctica, esto a menudo no se traduce en recursos adecuados en términos de presupuesto y personal que se dedican a la comunicación.

Este curso pretende reforzar el entendimiento de que un programa de comunicación efectivo puede contribuir a los objetivos estratégicos del FA, mejorar la relación institucional con las partes interesadas y ayudar a elevar el perfil de los temas de financiación para la conservación que, en última instancia, apoyará la misión de los FAs. Utilizar la comunicación de una manera más estratégica ayudará a los FAs a desarrollar confianza con las partes interesadas, aprovechar el compromiso de los socios y, en última instancia, contribuir con el éxito a largo plazo de la organización.

Sobre todo, un programa de comunicación efectivo debe mejorar el modo cómo el público objetivo ve los FAs. Pero, ¿cómo puede un FA proyectar una imagen positiva a quienes no están familiarizados con su trabajo? ¿Cómo pueden proporcionar ejemplos concretos de su eficacia en el cumplimiento de su misión? ¿Cómo podrán separar su organización de otras que también participan en la conservación? La comunicación debe caminar de la mano con las áreas programáticas del FA, ayudando a construir su legitimidad y a elevar el perfil de los mecanismos de financiación para la conservación y su rol en la protección ambiental.

La comunicación es particularmente importante cuando se trata de obtener nuevas financiaciones. A medida que la recaudación de fondos se vuelve cada vez más complicada debido a la crisis económica mundial, los FAs deben aprender a innovar en la manera de comunicarse con diferentes públicos de donantes. Las fuentes donantes tradicionales son cada vez más difíciles de acceder y hay un número creciente de organizaciones que compiten por los mismos recursos. Los FAs, por tanto, deben adaptarse a este cambio de contexto y encontrar formas nuevas y eficaces de comunicarse con los donantes, así como aprovechar las fuentes innovadoras de financiación. Cuando se trabaja con el sector privado, en particular, la comunicación puede ayudar a minimizar los riesgos y a maximizar los beneficios de aceptar recursos de empresas, proporcionando transparencia y claridad en los objetivos de la asociación. La comunicación también puede ayudar a diseñar campañas de recaudación atractivas dirigidas a donantes individuales y otros donantes importantes.

Al final, desarrollar la comunicación como un área esencial de trabajo dentro de un FA tiene que ver con la creación de valor institucional. Una estrategia de comunicación efectiva debe demostrar la propuesta única de ventas de la organización que la diferencia de las otras que trabajan en temas similares. Lo que diferencia una organización de otra podría ser su enfoque único, su misión o la forma en que se ha dedicado a un determinado proyecto. El éxito anterior con un proyecto bien conocido, la excelencia en la transparencia y la gestión financiera, o una asociación en donde todos salen ganando entre un FA y otras organizaciones podrían ser todas destacadas a través de la comunicación para reforzar la singularidad de un FA.

La comunicación también puede ser un aspecto clave en la implementación del proyecto, en la participación de la comunidad local y de los interesados en general, y en la rendición de cuentas y la presentación de informes. La comunicación agrega valor intangible para que un fondo mejore su éxito global, mejore la credibilidad y la transparencia, valores que deben estar asociados con cualquier FA que desee posicionarse como la mejor opción para recibir recursos de los donantes.



Módulo 1 ¿Qué es Comunicación?

Este es el primero de los seis módulos del Curso de Fondos Ambientales en el área de Comunicación y Marketing. Este curso presenta los principios básicos de comunicación y enfoca algunas estrategias de marketing y comunicación.

Después de completar éste módulo usted será capaz de:

- definir los elementos básicos y el proceso de comunicación;
- enunciar las características de una comunicación efectiva;
- integrar el marketing y la comunicación dentro de su trabajo de Fondos Ambientales para alcanzar resultados.

¿Qué es Comunicación?

Las personas nacen para comunicarse. Incluso cuando no estamos hablando, nos estamos comunicando a través de formas no verbales de comunicación.

Para comunicarnos, usamos una serie de símbolos que constituyen nuestros mensajes y que nos ayudan a compartir significados con otros. Los símbolos son códigos aprendidos, creados para dar significado a las acciones, objetos y sentimientos. El lenguaje, las representaciones visuales, los gestos, los movimientos corporales o la expresión facial son todos ejemplos de símbolos. Y los símbolos pueden ser verbales y sin palabras (ver recuadro a continuación). Debido a esto, los estilos de comunicación están relacionados con la cultura, una forma socialmente construida de pensar y comportarse en el mundo.

La comunicación es un proceso bidireccional. Y el proceso es un conjunto de experiencias en evolución y en constante movimiento que influencia nuestras interacciones presentes y futuras. Como un proceso, el intercambio de mensajes es constante y dinámico. Nuestra comunicación interna y el intercambio con otros están continuamente cambiando y adaptándose. Las interacciones en la comunicación

ocurren durante situaciones sociales específicas en ambientes físicos diferentes y por una variedad de razones y propósitos.

Durante el presente curso, trabajaremos definiendo la comunicación como el intercambio de información, pensamientos e ideas entre diferentes audiencias. Es importante entender algunos principios teóricos básicos de comunicación antes de ir más a fondo, ya que estos conceptos serán el primer paso en el desarrollo de un programa sólido de comunicación para su fondo ambiental.

Tipos de Comunicación

Nosotros nos comunicamos a través del intercambio de símbolos para describir ideas y experiencias. El lenguaje es un sistema de símbolos comunes, pero existen varios otros símbolos como imágenes, colores, señales, sonidos que se utilizan también en la forma en que nos comunicamos con los demás. Nosotros también nos comunicamos a través de la expresión facial, de movimientos, de la ropa que vestimos y así sucesivamente; ya sea usando o no el lenguaje verbal. De esta forma, los diferentes tipos de comunicación pueden ser clasificados como: verbales y no verbales.

La comunicación verbal puede ser oral y/o escrita. Consiste en hablar, escuchar, escribir, leer y pensar. Abarca el uso tanto del lenguaje escrito como del hablado para lograr los objetivos del mensaje. Existen diversas formas de comunicación verbal: conversaciones cara a cara y por teléfono, presentaciones, hablar en público, entrevistas, reuniones, carta, correos electrónicos, informes, notificaciones, actas de reuniones, etc...

La comunicación no verbal puede ser cualquier cosa que usa un mensaje sin palabras para comunicar una idea. Se incluyen aquí el uso de imágenes, señales, gestos y expresión facial. También comprende el lenguaje de acción (movimientos corporales) o el lenguaje de objetos, tales como fotos, pinturas y diseños. Incluso su apariencia personal y la ropa que viste puede considerarse tipos de comunicación no verbal.

Elementos básicos de la comunicación

Convertirse en un comunicador competente requiere aprender los elementos básicos de la comunicación y cómo aplicarlos a través de una variedad de actividades tales como hablar en público, relaciones interpersonales, relaciones con los medios de comunicación, eventos, producción de productos de comunicaciones, etc.

El proceso de comunicación comienza con el emisor y termina con el receptor. Esta interacción se compone de cinco componentes principales:

- Codificación
 - Medio de transmisión y canal
 - El mensaje
 - Decodificación
 - Retroalimentación
1. **Emisor/Codificación:** El **emisor** es un individuo, grupo u organización que inicia el proceso de comunicación (por ej., el orador). El emisor es responsable de traducir la información en un mensaje, lo cual se denomina proceso de codificación. La **codificación** comprende la selección de las ideas o la elección de imágenes y palabras que serán transmitidas al receptor.
 2. **Mensaje:** El **mensaje** es la idea codificada transmitida por el emisor. Cada mensaje tiene por lo menos dos aspectos principales: contenido y tratamiento. Formular el mensaje para satisfacer las expectativas del receptor aumenta su asimilación y entendimiento.
 3. **Medio/Canal:** El **medio** es la forma en que el mensaje se transmite al receptor. Puede ser oral, escrita o no verbal. El **canal** es el medio utilizado para transmitir el mensaje, como correos electrónicos, llamadas telefónicas, y reuniones en persona. Cada medio o canal tiene su propio conjunto de reglas y convenciones.
 4. **Receptor/Decodificación:** El **receptor** es el destino: individuo, grupo u organización a quien el mensaje está dirigido (por ej., el oyente). Una vez recibido el mensaje será decodificado por el receptor. El proceso de

decodificación implica el análisis y la interpretación del mensaje para poder asignarle algún tipo de significado. La comunicación exitosa tiene lugar cuando el receptor interpreta correctamente el mensaje de los emisores.

5. Retroalimentación: La **Retroalimentación** es el paso final en el proceso de comunicación. Puede ser una reacción o respuesta verbal o no verbal. Una comunicación efectiva tiene lugar solamente cuando se produce la retroalimentación. Sin retroalimentación, el emisor no puede confirmar que el receptor ha interpretado el mensaje correctamente.

En resumen, podemos decir que la comunicación efectiva sigue los pasos a continuación:

Hay un **emisor**.

El emisor tiene una **idea**.

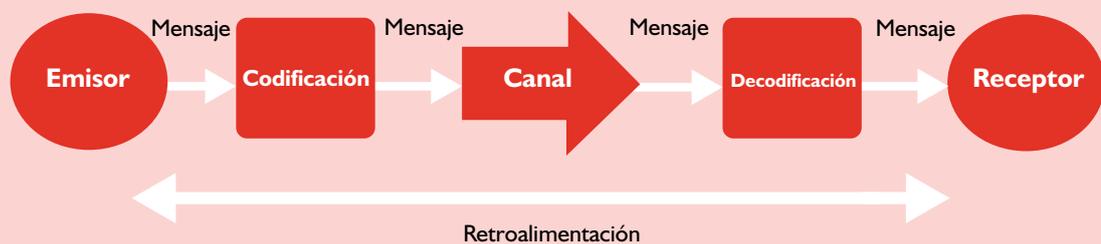
El emisor codifica la idea dentro de un **mensaje**.

El mensaje viaja a través de un **canal**.

El **receptor** recibe el mensaje.

El receptor decodifica el mensaje.

El receptor proporciona la **retroalimentación** al emisor.



Comunicación Efectiva

En términos generales, las organizaciones se comunican por dos razones principales: informar y convencer. No importa si el negocio es un banco, una panadería o un fondo ambiental. Una organización se comunica para informar **lo que** ellos ofrecen, **por qué** y **cómo** lo ofrecen. El emisor, en este caso, espera que los públicos objetivo reaccionen a sus mensajes con una acción o respuesta clara, ya sea de apoyo, de donación, de acuerdo, de compra, de contratación, etc.

La comunicación efectiva puede ser también una herramienta de solución de problemas. Si no tiene un problema no necesita comunicarse. Por lo tanto, antes de iniciar cualquier comunicación la pregunta que debe responder sería: ¿qué problema la comunicación debe resolver?

Cualquiera que sea el problema de la organización (credibilidad, transparencia, dinero, apoyo, etc.) existe una forma en que la comunicación puede ayudar. Por esta razón la comunicación efectiva requiere la comprensión de la motivación por detrás de la información que se está comunicando. Su actividad de comunicación no es un fin en sí misma pero debe servir como un medio para cumplir con sus objetivos organizacionales. Claramente cualquier estrategia de comunicación debe construirse para alcanzar su meta organizacional.

Escuchar es la clave

En el libro más vendido "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", Stephen R. Covey dice: "La comunicación es la habilidad más importante en la vida. Se pasan años aprendiendo a leer y escribir, y aprendiendo a hablar. ¿Pero, que podemos decir de escuchar? ¿Qué tipo de formación ha tenido que le permita escuchar y entender real y profundamente a otro ser humano? Probablemente ninguno, ¿correcto?". Esta es la parte introductoria del "Hábito 5: Buscar primero entender, para ser después entendido" y todo esto tiene que ver con escuchar.

Cualquier tipo de comunicación no puede ser eficaz, si el receptor del mensaje no escucha adecuadamente. Una escucha deficiente podrá derrotar el principal propósito de la comunicación oral. Es muy importante mejorar el hábito de escuchar. Se requiere un esfuerzo serio por parte del que escucha para absorber lo que se está diciendo. Escuchamos atentamente solo si queremos escuchar, y escuchar requiere un trabajo serio. Ser un buen emisor es igualmente importante. ¡Para ser un buen emisor necesita escuchar lo que su público objetivo le dice! Este es el punto central de cualquier comunicación efectiva.

Marketing y Comunicación

El marketing y la comunicación juegan un rol importante en todos los aspectos del trabajo de una organización. En general, podríamos definir marketing como la acción o negocio de promover y vender productos. La comunicación, por otro lado, puede ser definida como el uso de todas las herramientas disponibles para administrar el flujo de información entre una organización y sus públicos.

El gurú del marketing, Dr. Philip Kotler, define marketing como: “la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con un beneficio. El marketing identifica las necesidades y deseos insatisfechos. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias”. También define la comunicación como “el concepto bajo el cual una compañía cuidadosamente integra y coordina sus varios canales de comunicación para entregar un mensaje claro y consistente”¹

Sin embargo, las fronteras entre marketing y comunicación son a menudo poco definidas. Muchas organizaciones sin fines de lucro definen sus estrategias de marketing como una acción para recaudar recursos, mientras que la comunicación trabaja para ayudar a mejorar el perfil de la organización y aumentar la conciencia pública catalizando la acción y el apoyo hacia sus objetivos finales.

El equipo de marketing es responsable de actividades tales como publicidad, afiliación, relaciones corporativas, actividades relacionadas, licenciamiento de productos, comercialización social, patrocinios, participación de los principales donantes y otros. El equipo de comunicación es responsable de las campañas públicas, relaciones públicas y con los medios informativos, imagen corporativa, comunicación en línea, eventos, publicaciones, informes, narración de historias y otros. Ambos equipos deben ser multidisciplinarios, y pueden incluir especialistas en marketing, comunicadores, periodistas, agentes de prensa, diseñadores, fotógrafos, realizadores de video y otros profesionales relacionados con la comunicación.

De hecho, el marketing y la comunicación deben trabajar juntos. Desde la recaudación de fondos a la construcción de relaciones con las partes interesadas hasta el desarrollo de una marca institucional, el marketing y la comunicación deben estar integrados dentro de la estrategia y el presupuesto de su fondo. En este curso, cuando nos referimos a la comunicación, estamos refiriéndonos a las actividades de marketing tradicional y de comunicación integradas como enfoques complementarios.

AIDA: Un principio rector de la comunicación

El marketing es guiado por una pregunta fundamental: **¿En qué me beneficio yo?** Esto significa que las personas deben obtener algo a cambio por cualquier acción que se les pida realizar. Recuerde que el marketing es acción: ¡Comprar, Conservar, Juntar, Ahorrar! Y el beneficio de actuar debe estar establecido claramente y de forma personal con el fin de conseguir una total participación del receptor.

Estudios de los programas más eficaces de comunicación revelan una fórmula exitosa para una comunicación eficaz: A I D A (la sigla en inglés para Conocimiento, Interés, Deseo y Acción). La idea es que el conocimiento genera interés, que genera a su vez el deseo que conduce a la acción.

AIDA es una fórmula atemporal que, si seguida, conducirá a una acción a ser realizada por su público. En el caso de una campaña eficaz de publicidad, por ejemplo, la campaña estimula nuestro conocimiento del producto y si la propaganda es eficaz, nos interesaremos en el producto. Las mejores propagandas entonces estimulan nuestro deseo por el producto. Finalmente, por supuesto, la propaganda conduce a la Acción y, por último, a la compra del producto.

Estrategias de Comunicación y Marketing

La forma en que se consume información ha cambiado drásticamente en los últimos cincuenta años. La Era de la Información, caracterizada por una revolución digital, es responsable del cambio de la economía basada en la dependencia en la producción tradicional de bienes y servicios a otra basada en el intercambio de la información. La Era de la Información se caracteriza también por la capacidad de un individuo en transferir información libremente y acceder a contenido instantáneo.

¹ Para una rápida pero gran visión general de marketing, visite la sección “Dr. Philip Kotler responde a sus preguntas sobre marketing” en: www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml

“ La Era de la Información se caracteriza también por la capacidad de un individuo en transferir información libremente y acceder a contenido instantáneo. ”

El resultado es un inmenso número de mensajes que cada persona tiene que enviar, recibir y procesar todos los días. Una investigación de 2011 realizada por la Universidad del Sur de California² indica que recibimos cinco veces más información todos los días en comparación a la que hacíamos en 1986, todo esto debido al crecimiento de Internet, la televisión 24 horas y los teléfonos móviles. Por otro lado, todos los días una persona común produce un valor de información equivalente a seis periódicos, comparado con solamente dos páginas y media hace 24 años. Toda esta información circula a través de email, twitter, sitios de redes sociales, teléfonos y mensajes de texto.

El surgimiento de nuevos medios de comunicación con diversos canales electrónicos (sitios web, medios sociales, video en línea, radio, y correos electrónicos) abre nuevas posibilidades para comunicarse y relacionarse con las personas. Al mismo tiempo, la competencia entre diferentes mensajes nunca ha sido tan exacerbada.

Aunque este cambio en la forma como las personas se comunican ha facilitado las maneras de llegar a las personas, la comunicación eficaz nunca ha sido tan desafiadora. Ya no es suficiente producir solamente información. El público debe realmente ser el objetivo en el desarrollo de contenido y de productos.

La Era de la Información ha impactado mucho más que solo la definición de marketing y comunicación. Ha provocado también un cambio profundo en la forma cómo estas actividades se planifican e implementan. Los investigadores y profesionales de la comunicación han comenzado a buscar formas más eficaces de utilizar nuevas herramientas y métodos de comunicación para alcanzar públicos particulares.

El Módulo 2 se centrará en una guía paso a paso para planificar una actividad de comunicación, considerando el público objetivo, las llamadas a la acción y las herramientas. Pero antes de continuar, vamos a presentar brevemente dos de las estrategias de marketing más actualizadas que se utilizan actualmente. El Marketing 360° y los métodos de Narrativa Transmedia son dos enfoques diferentes para abordar las actividades de comunicación hoy en día. Ambas estrategias son multiplataforma que objetivan obtener el comprometimiento del público objetivo a través de diversos canales.

Marketing 360°

El Marketing 360° trabaja para determinar el recorrido de un público o audiencia y para multiplicar el número de puntos de contacto donde su comunicación podrá intersectarse con ellos. La estrategia es rodear al público por todos los ángulos, usando una variedad de medios de comunicación para impactarlo en diferentes puntos a lo largo del proceso de toma de decisión hasta que comprenden su mensaje.

De acuerdo con el estudio 2010 Three Screen Report³ (Informe sobre las tres pantallas 2010), que realiza el seguimiento de consumo a través de la TV, Internet y medios móviles, cerca del 60% de espectadores de TV en los Estados Unidos usa la Internet una vez al mes, mientras ve también la TV. La misma investigación encontró que la exposición a los avisos publicitarios en diferentes plataformas crea un efecto sinérgico: cuando consumidores fueron expuestos a los comerciales farmacéuticos tanto en televisión como en línea, ellos son 100% más propensos a preguntar a sus doctores acerca de estas opciones.

Este cambio de comportamiento expandió el enfoque de 360° de una herramienta de planificación de medios para abarcar todo el proceso de comunicación con el público. Hoy, el desafío no es más cómo alcanzar el público, sino como conectarse y comprometerse con ellos. La idea básica es combinar herramientas de comunicación dentro de un plan de marketing integrado para entregar el mensaje a través de todos los canales disponibles, tales como publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, etc.

Los canales deben trabajar juntos como una fuerza unificada, de preferencia, en vez de aislados uno del otro. Y, si la comunicación es coordinada en términos de mensajes oportunos y consistentes, la sinergia generada por el proceso 360° aumenta los resultados dramáticamente.

² Mapeo de las dimensiones y características de la capacidad tecnológica de comunicación del mundo durante el periodo de digitalización (2011) por Martin Hilbert. Annenberg School of Communication (ASC); Universidad del Sur de California (USC). En: www.martinhilbert.net

³ Three Screen Report (mars 2010) par The Nielsen Company, in http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/three-screen-report-q409/

MARKETING INTEGRADO ESTRATEGIA



TckTckTck: De una campaña abierta a un movimiento global⁴

En 2008, las ONG globales en medio ambiente y desarrollo, tales como Amnesty International, Global Humanitarian Forum, Greenpeace International, Oxfam y WWF, se juntaron en una alianza sin precedentes para crear la campaña TckTckTck que pedía colectivamente un tratado justo, ambicioso y vinculante sobre el cambio climático en la Conferencia de Cambios Climáticos de la Naciones Unidas celebrado en Copenhague (Dinamarca).

La campaña adoptó un enfoque **Marketing 360°** para llegar a un público más amplio, integrando miembros de todo el mundo. Se utilizaron varios canales tales como publicidad (impresa, en video y radio), herramientas en línea (sitio web, medios sociales, videos, aplicaciones móviles y sociales), relaciones con los medios, materiales promocionales (camisetas, adhesivos, pancartas) y eventos. Alineado con una fuerte labor de promoción, los canales de comunicación entregaron un mensaje unificado a los líderes globales: ¡el mundo quiere un acuerdo verdadero!

La campaña también propuso acciones innovadoras tales como los Días de Acción Climática Global. Estos días especiales fueron oportunidades para que miles de personas en todo el mundo salieran a las calles para mostrar su apoyo a la campaña. El Centro de Aire Fresco, un centro de medios digitales establecido en Copenhague durante la Cumbre, también sirvió para conectar la sociedad civil con los principales periodistas en línea y activistas de la Web 2.0. El resultado obtenido fue una poderosa red de partidarios que comparten el contenido de la campaña, y una comunidad privada de bloggers líderes, editores verdes, y activistas digitales que actuaron como socios inestimables.

Aunque Copenhague no produjo los resultados esperados, TckTckTck y sus socios registraron 15.5 millones de nombres en todo el mundo en una petición en línea. Los eventos de la campaña TckTckTck fueron también cubiertos en miles de medios de comunicación social, tales como blogs, foros en línea, grupos de Facebook y Twitter ayudando a “obtener el mensaje” sobre el cambio climático.

⁴ Fuentes: *Hoggan's New Media Case studies*, en www.hoggan.com/case-study-tcktcktck y *Communicopia*, En: communicopia.com/work/tcktcktck y www.tcktcktck.org

Narrativa transmedia

Las técnicas de la narrativa transmedia se convertirán muy rápidamente en el núcleo de cada campaña de marca exitosa. Creada en 2006, basada en la industria del entretenimiento, la narrativa transmedia fue oficialmente definida por Henry Jenkins⁵ como una historia que “se despliega a través de múltiples plataformas de medios, donde cada nuevo texto proporcionaba una distintiva y valiosa contribución al conjunto”.

Diferente de la estrategia del Marketing 360°, la cual repite la misma historia a diferentes públicos a través de diversos canales, la narrativa transmedia va más allá y combina una gran historia en curso distribuida estratégicamente para crear fieles participantes. Utiliza diferentes canales para completar la historia, sacando ventaja de la creación colectiva y la interacción. Más específicamente, Jenkins la describe como incorporando diferentes significados a contenidos dispersos, narrando una historia que crea una acción colectiva en vez de un consumo pasivo.

La narrativa transmedia actúa dentro de la realidad de que los consumidores de hoy son cazadores y recolectores de información. Para tener éxito, cada plataforma debe utilizarse para hacer aquello que hace mejor. Ya sea compartiendo contenido de video, atrayendo nuevos usuarios en una conversación, abasteciendo la multitud con material o trabajando en equipos para resolver un rompecabezas o un misterio complejo, cada parte del contenido altamente personalizado es creada específicamente para aquella plataforma y no son reempaquetadas o rediseñadas para distribución. Al buscar contenido, las historias transmedia crean una experiencia más profunda y enriquecedora para el público y revela nueva información y una percepción dentro del universo de la historia.



⁵ JENKINS, Henry (2006) *La cultura de la convergencia: donde los medios de comunicación nuevos y viejos se cruzan*, Editora Aleph (Edición brasileña)



EVOKE – Un curso acelerado para cambiar el mundo⁶

Desarrollado por el Instituto del Banco Mundial, el órgano de aprendizaje y conocimiento del Grupo del Banco Mundial, EVOKE es un juego de red social gratis en línea, creado en 2010. Fue diseñado para empoderar a los jóvenes en todo el mundo, pero especialmente en África, para empezar a resolver los problemas sociales urgentes (por ejemplo hambre, pobreza, enfermedad, conflictos, cambios climáticos, energía sostenible, falta de asistencia médica y educación).

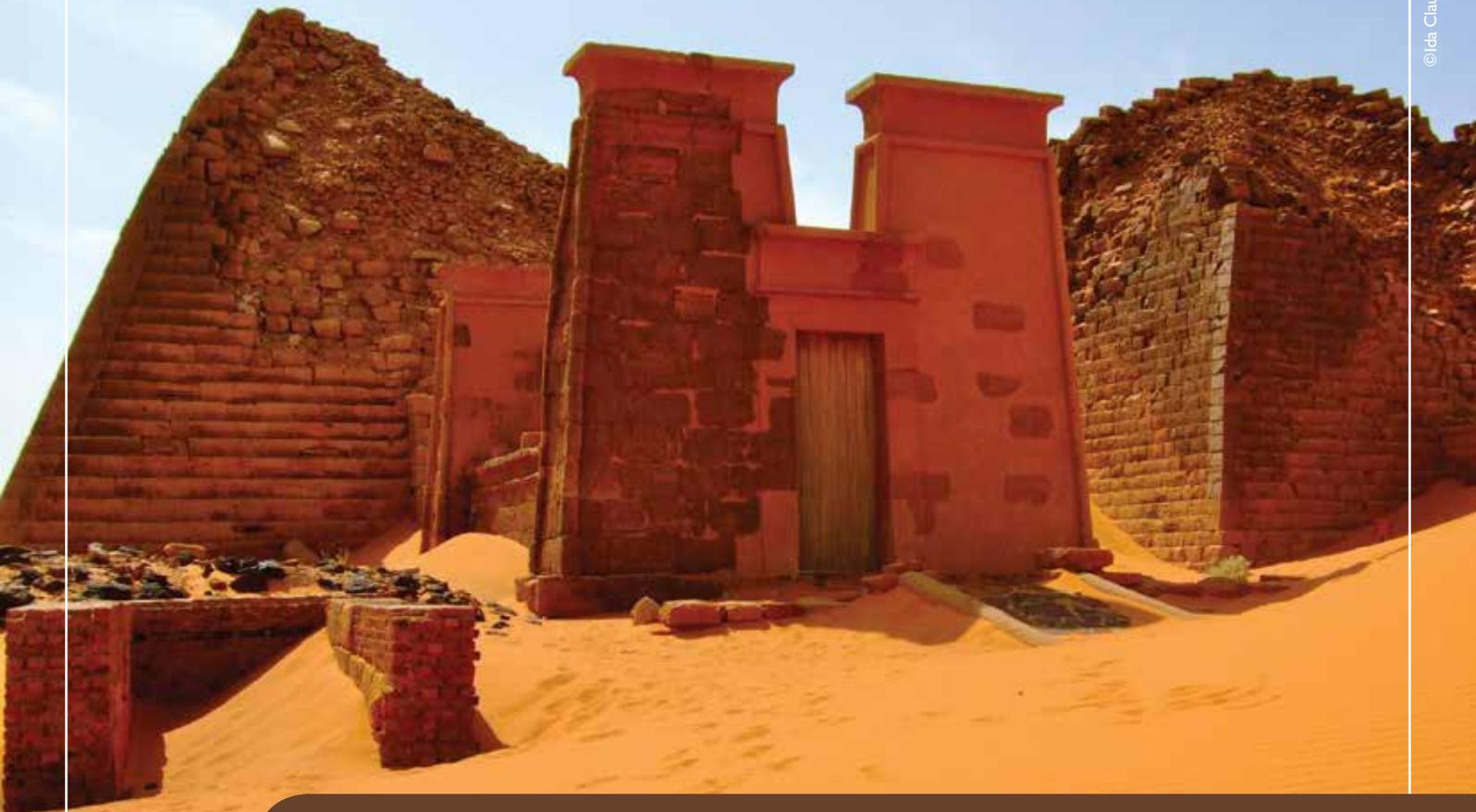
Combinando diseño, una red social robusta y causas nobles, EVOKE se convirtió en un ejemplo de comunicación del tipo **narrativa transmedia**. Ambientada en el año 2020, la historia del juego sigue los esfuerzos de los mejores solucionadores de problemas de una misteriosa red de África. Cada semana, a medida que los jugadores desvelan el misterio de la red Evoke, ellos formarán sus propias redes de innovación: generarán una tormenta de ideas sobre soluciones creativas para los desafíos de desarrollo del mundo real, aprendiendo más sobre lo que se requiere para ser un innovador social exitoso, y encontrando maneras para hacer una diferencia en el mundo.

EVOKE es un ARG (juego de realidad alternativa, por su sigla en inglés) para el aprendizaje, que integra la vida real y la participación en los juegos en línea, a través de una narrativa que busca involucrar al público. El juego requiere interactuar con personajes, otros jugadores, y elementos de narrativas que pueden estar en línea, pero pueden ser también encontrados en aspectos de su vida "real". Los sitios web, las herramientas de medios sociales, transmisiones en los medios de comunicación, llamadas telefónicas, mensajes de texto, y algunas veces las interacciones persona a persona, son todos elementos potenciales que se mueven a lo largo de la narrativa.

Los mejores jugadores del EVOKE han ganado honores y recompensas en el mundo real, específicamente asesorías con innovadores sociales experimentados y líderes empresariales. También han ganado becas para compartir su visión para el futuro en una Cumbre EVOKE realizada en septiembre de 2010, en Washington DC (Estados Unidos). Una evaluación de EVOKE concluyó que el juego hizo con que los jugadores en África pensasen de forma diferente, inspirándolos a "Pensar grande" y a "actuar" y conectar jóvenes innovadores los unos a los otros.

Sitio web : urgentevoke.com

⁶ Reflexiones EVOKE: Resultados del juego educacional en línea del Banco Mundial, World Bank Blog. En: <http://blogs.worldbank.org/edutech/evoke-reflections-results-from-the-world-banks-on-line-educational-game-part-2>



Módulo 2

Planificación de la Comunicación

Ahora que hemos cubierto la diferencia entre comunicación y marketing, es hora de averiguar cómo planificar las actividades de comunicación. Este módulo tratará de los pasos necesarios para desarrollar una estrategia de comunicación efectiva. Aquí, encontrará un ejemplo de cómo puede poner en práctica la teoría presentada en el módulo anterior.

Después de completar este módulo, usted podrá:

- definir los componentes básicos de un plan de comunicación;
- dirigir la comunicación a distintos públicos;
- priorizar distintos productos y actividades comunicativos según sus objetivos de comunicación y públicos objetivos;
- organizar un proceso participativo para desarrollar un plan de comunicación.

Planificación de la Comunicación

La planificación es un paso sumamente importante en cualquier tipo de comunicación. Antes de desarrollar productos o actividades, es importante definir temas estratégicos para que sus esfuerzos de comunicación resulten más eficaces. La planificación ahorra tiempo y dinero, ayuda a armar un equipo y a definir responsabilidades. Por último, la planificación facilita alcanzar los objetivos de comunicación.

Si está planeando lanzar una nueva publicación, promover un evento o atraer los medios de comunicación, su organización tendrá que considerar los diferentes pasos de planificación, implementación y evaluación. En otras palabras,

la comunicación es un proceso dinámico. Está vinculado a hechos de la vida real y factores externos. Cambia según las decisiones y las nuevas realidades. Considerando que un plan de comunicación no es un documento estático, al reunir más información y cumplir objetivos, el plan de comunicación también necesitará cambiar y crecer. ¡Es un proceso vivo!

Un plan de comunicación es un documento escrito que ayudará a guiar la aplicación de su estrategia. Describe lo que quiere lograr (**objetivos**), quien es el destinatario (**públicos**), lo que vas a decir (**mensajes clave**) y cómo desea que el público reaccione (**llamada a la acción**). También describe actividades propuestas, actores y recursos, y cómo estos componentes se reunirán. Un plan también debe incluir presupuesto, calendario de trabajo, responsabilidades y métodos de evaluación.

Hay muchas maneras de elaborar un plan de comunicación. Los siguientes consejos ofrecen un marco para ayudar a guiarle en cómo desarrollar un pensamiento estratégico al considerar los problemas de comunicación en su organización.

Una guía paso a paso

Dividimos la guía de planificación en tres pasos básicos: planificación estratégica, implementación y evaluación. Se debe tratar todos estos temas durante una sesión de planificación.

Pasos de la planificación estratégica

1. Recolección de antecedentes

Mucho del trabajo de comunicación se basa en suposiciones. Generalmente, la gente cree que 'sabe' cuál es la mejor información y método para comunicar algo. Es tan simple: ¡basta con producir un folleto! ¡Un video! ¡Una página Web! El problema es que las cosas que 'sabemos' a menudo son proyecciones de nuestra propia visión del mundo. Y, probablemente, un folleto, un video o incluso una página web no es la mejor forma de repartir su mensaje.

La investigación o recolección de antecedentes es la base fundamental de cualquier comunicación efectiva. Para tener éxito, es importante reunir informaciones anteriores y asegurarse de que los hechos sobre sus públicos están en orden. La investigación de antecedentes es necesaria para identificar los diferentes aspectos de la cuestión que se está comunicando, diferentes visiones del mundo y específicamente lo que su público ya conoce y piensa sobre el problema. Reunir toda la información que se puede considerar para su estrategia de comunicación (estadísticas, datos, informes de investigación, artículos académicos, informes de medios de comunicación, encuestas de opinión, actividades de comunicación anteriores, etc.) es el primer paso importante al planificar su estrategia de comunicación.

La información puede estar disponible tanto dentro como fuera de su organización. Es importante considerar si es necesario entrevistar a partes interesadas internas o externas. Considere la recopilación de información del personal técnico, los directores, los aliados, la comunidad, los medios de comunicación y otras partes interesadas pertinentes para comprobar cómo resuena la cuestión de la comunicación con ellos.

Manténgalo entre bastidores

La investigación debe informar sobre sus planes de comunicación y ayudar a proporcionar una base sólida para su contenido. Como una herramienta entre bastidores, se puede utilizar los buenos antecedentes más allá de la planificación para influir en la toma de decisiones sobre lo que dice, cómo lo dice, dónde y cuándo lo dice y a quién. La investigación también ayudará a informar cómo se dan las instrucciones a una agencia u otro aliado de comunicación, cómo comunicarse con sus públicos objetivos y cómo defender su plan de comunicación ante las partes interesadas internas y externas.

Pero, ¡ojo! No deje que sus materiales de comunicación se extienda a los antecedentes. En este mundo sumamente competitivo, donde miles de mensajes y miles de enfoques de comunicación están compitiendo por la atención cada día y cada hora, no podemos permitirnos perder la atención del público objetivo. Entonces, ¡illegue al punto! Recuerde: ¡"Menos es más"!

Ejemplo 1: Adopte un Parque – Antecedentes

Un fondo ambiental está implementando un nuevo programa llamado "Adopte un Parque". El objetivo del programa es recaudar fondos voluntarios privados con el fin de ayudar a formar y mantener un mosaico de áreas protegidas.

El mosaico se compone de seis diferentes parques creados por el gobierno nacional. Para conservar la diversidad biológica, cada parque necesita recaudar U\$ 100.000 para desarrollar su plan de gestión.

El mosaico de áreas protegidas es también hábitat de una especie rara de primate – el Mono Congo. Una ONG local administra un programa de conservación para proteger al primate endémico. Los planes de gestión que se deben desarrollar para los parques que conforman el mosaico son vitales al trabajo y al éxito de la ONG.

Donantes interesados en "Adopte un Parque" podrán disfrutar de reconocimiento público de su patrocinio y ganar más visibilidad como parte de las iniciativas de comunicación del fondo ambiental. Sin embargo, el fondo ambiental tiene que elaborar un plan de comunicación para promover el programa, atraer a donantes y definir cómo van a beneficiarse de participar en el programa.

Tarea 1: Adopte un Parque – Investigación de Antecedentes

Preguntas de Orientación:

- ¿Qué información se debe reunir para fines de investigación de antecedentes para diseñar una estrategia de comunicación del programa Adopte un Parque?
- ¿Cuáles son las preguntas clave que debe responder para obtener hechos fidedignos?
- ¿Quién se debe entrevistar para obtener más información?

2. ¿Quién está conduciendo la Comunicación?

Cada actividad necesita un líder. Es importante ser claro desde el principio sobre las funciones y responsabilidades de los diferentes actores. Usted debe ser claro sobre quién está llevando el plan de comunicación, ya que este profesional estará responsable de todo el proceso: planificación estratégica, implementación y evaluación. Una organización puede igualmente decidir trabajar en alianza con otras organizaciones. En este caso, es importante tener claro si los aliados son iguales o si poseen diferentes funciones y responsabilidades en el plan (por ejemplo, una organización es la principal, mientras que la otra es un recurso técnico).

Administrar la comunicación como un proyecto

En muchos casos, la comunicación necesita una combinación de experiencia y aportes de distintas áreas para lograr una implementación eficaz. Algunas organizaciones ejecutan actividades de comunicación como proyectos. Esto significa que un equipo especial se forma temporalmente para implementar un plan y un conjunto de actividades específicos. Al tratar la comunicación como un proyecto, un equipo compuesto por diferentes tipos de profesionales de varios departamentos y niveles, pasará a trabajar juntos por un período de tiempo establecido hasta que se alcance el resultado de comunicación deseado.

Tarea 2: Adopte un Parque – Liderazgo

Tenga en cuenta las preguntas a continuación:

- ¿Qué tipo de habilidades serán necesarias en su equipo de comunicación para implementar el plan de comunicación del Adopte un Parque?
- ¿Qué departamentos del fondo ambiental necesitarán estar involucrados?
- ¿Se debe ejecutar la actividad como un proyecto? ¿Por qué?

3. Objetivos

Todos los fondos ambientales tienen que fijar objetivos. Los objetivos deben reflejar la misión del fondo dejando claro lo que está tratando de lograr. Pueden fijarse objetivos en todas las áreas del fondo, por ejemplo: conservación, finanzas, marketing y comunicación.

Eso es porque la comunicación debe conducir a resultados. En otras palabras, los objetivos de un plan de comunicación son los resultados que se espera lograr tras implementar el plan. Con el fin de definir sus objetivos de comunicación, conteste las siguientes preguntas primero: ¿Por qué está comunicándose? O, ¿cuál es el problema que la estrategia de comunicación tiene que resolver o abordar?

Tener objetivos claros es la parte más importante de cualquier proceso de planificación. Los objetivos son fundamentales para el éxito de su estrategia de comunicación, así como la mejor forma de medir su éxito. Es decir, la comunicación tiene éxito solo si alcanza su resultado final. Por eso su resultado deseado debe definirse de manera medible.

Un modo eficaz de establecer objetivos es seguir el conocido acrónimo **SMART**. Un objetivo SMART (del inglés **S**pecific (específico), **M**asurable (medible), **A**chievable (alcanzable), **R**ealistic (realista) y **T**ime bound (limitado por el tiempo) es:

- Específico
- Medible
- Alcanzable
- Realista
- Limitado por el tiempo

Un objetivo que sigue la teoría SMART presenta más probabilidad de tener éxito porque está claro (específico), así que cada uno sabe exactamente lo que debe conseguir. Se puede decir cuando ha sido conseguido (medible) porque hay una forma de medir la finalización. Es probable que un objetivo SMART suceda porque es un evento alcanzable. Antes de establecer un objetivo SMART, se debe tener en cuenta factores pertinentes como recursos y tiempo para asegurar que sea realista. Finalmente el elemento de la escala de tiempo proporciona un plazo que ayuda a las personas a concentrarse en las tareas necesarias para alcanzar el objetivo. El elemento de la escala temporal impide que las personas posterguen la finalización de la tarea.

¡Sea práctico!

Su resultado deseado debe indicarse de la forma más práctica posible. "Salven los gorilas" podría funcionar como la misión de una organización, pero es demasiado general como un objetivo de comunicación. Al desarrollar su plan de comunicación, formular su objetivo como "Concientizar a la comunidad local sobre los beneficios de la protección de los gorilas" puede funcionar mejor.

Pero, ¿cómo se mide la 'concientización'? Defina lo que quiere decir con conciencia y realice encuestas antes, durante y después de las actividades planificadas. Un resultado deseado medible también convertirá el monitoreo y la evaluación en una tarea mucho más sencilla para su organización y le ayudará a demostrar el beneficio de la comunicación para la misión final de su organización.

4. Públicos Objetivos

Uno de los aspectos más importantes de la comunicación eficaz es darse cuenta de que no existe eso de un público general. Para ser eficaz, la comunicación debe especificar el público que está tratando de alcanzar y orientar los esfuerzos de comunicación hacia ellos.

Enumerar los públicos objetivos es uno de los primeros pasos en la planificación de su estrategia de comunicación. No se puede definir el público objetivo con demasiada amplitud. El gobierno, la sociedad civil o el sector empresarial no son públicos objetivos. El Ministro del Medio Ambiente, los consumidores de Uganda que compran pescado y los compradores de una cadena de supermercados, sí los son. Cuanto más específicamente defina su público objetivo, más eficaz será el modo de llegar a ellos de manera atractiva y persuasiva. El uso de los resultados de la investigación sobre el público le permitirá desarrollar las herramientas y los enfoques correctos para hacer más efectiva la comunicación de su organización.

En la mayoría de los casos, enumeramos una lista con más públicos objetivos que nuestros recursos nos permitirán alcanzar. Debemos entonces dar prioridad a públicos tanto con respecto al tiempo como al orden de importancia. De hecho, debemos decidir dónde vamos a gastar mejor nuestro tiempo, dinero y creatividad para alcanzar el resultado deseado.

Ejemplo 2: Adopte un Parque – Objetivos

En nuestro ejemplo del Adopte un Parque, nuestro resultado deseado puede ser algo como: "U\$ 600.000 recaudados" o "... un aumento de un 25% en la población del Mono Congo..."

Así que el objetivo de su estrategia de comunicación puede ser: "Recaudar U\$ 600.000 en recursos para ayudar a formar y mantener un mosaico de áreas protegidas para garantizar la conservación del Mono Congo."

Tarea 3: Adopte un Parque – Objetivos

Teniendo en cuenta el objetivo de comunicación incluido en el ejemplo 2 anterior de "Recaudar U\$ 600.000 en recursos para ayudar a formar y mantener un mosaico de áreas protegidas para garantizar la conservación del Mono Congo", conteste las siguientes preguntas:

- ¿El objetivo es práctico y medible?
- ¿Es posible mejorar el objetivo mediante la adición de cualquier otra información?

Investigación del Público: ¿Quiénes son?

Existen algunos factores que ayudan a definir los públicos objetivos. Mientras más bien definido esté su público objetivo, mejor será su capacidad de entenderlos y comunicarse con ellos:

1. Participación del Público Objetivo en el problema (¿Es muy relevante para ellos? ¿Están ellos muy involucrados?)
2. Su conocimiento sobre el problema (Esto se determina haciéndoles preguntas sobre el problema).
3. Su actitud respecto al problema (de nuevo, podemos tener una idea investigando).
4. Su demografía (las características del público basadas en factores socio-económicos tales como edad, sexo, religión, condición social, situación familiar, ingresos, orientación sexual, clase social y nivel educativo).
5. Su psicografía (las características basadas en personalidad, ideología, valores, creencias y actitudes generales. Esto incluye aspectos como los periódicos que leen, la radio que escuchan, el canal de televisión que miran, etc.).
6. Su estilo de vida (¿Van al cine? ¿Comen comida vegetariana? ¿Tienen autos o prefieren otros tipos de transporte? ¿Leen periódicos? etc.)

“ Sus mensajes de comunicación deben ser concisos, fuertes y fáciles de entender. Debe quedar claro para el público objetivo lo que se espera de ellos. ”

Ejemplo 3: Adopte un Parque - Públicos

Continuando con el ejemplo del Adopte un Parque, podríamos enumerar varios públicos objetivos, tales como:

- Donantes Potenciales
- Comunidades locales alrededor del área protegida
- ONG - Conservación del Mono Congo
- Aliados del Fondo Ambiental

Tarea 4: Adopte un Parque - Públicos

Teniendo en cuenta los públicos objetivos propuestos anteriormente, conteste las siguientes preguntas:

- ¿Puede citar cinco públicos objetivos más que podrían ser útiles para alcanzar el resultado deseado?
- ¿Puede definir mejor el público objetivo de "donantes potenciales"? ¿Quiénes podrían ser?
- ¿Puede usted explicar por qué la ONG - Conservación del Mono Congo aparece como un público objetivo?

5. Mensajes Clave

Ahora que su público objetivo está definido, es el momento de pensar sobre lo que van a decir a ellos. Imagine que están de pie delante de usted y diciendo: "Muy bien, cuéntenos todo lo que quiere en 30 segundos" (ver el ejemplo de "charla de elevador" que aparece en el Manual de Desarrollo de Capacidad de RedLAC sobre recaudación de fondos para FAs – disponible en www.redlac.org).

Sus mensajes de comunicación deben ser concisos, fuertes y fáciles de entender. Debe quedar claro para el público objetivo lo que se espera de ellos. Los mensajes clave son herramientas estratégicas. Un mensaje clave debe incluir siempre un beneficio para el público objetivo para que les parezca más atrayente. Por esta razón a veces necesitamos elaborar varios mensajes clave dirigidos a públicos distintos.

Puede que no repita un mensaje clave exactamente como lo ha definido, pero tener claridad sobre lo que se quiere decir es fundamental. Siempre se pueden adaptar mensajes de acuerdo con las diferentes situaciones. Lo que es importante de tener en cuenta es qué información es esencial para cada público objetivo en particular.

Un mensaje no es un eslogan

Es importante escribir el mensaje clave oficial para orientar a otros miembros de su equipo organizativo, ayudándolos a empoderarse para tratar del asunto en sus propias palabras. Pero, ¡un mensaje clave no es un eslogan! Al escribir su mensaje clave, no se preocupe de cómo suena.

Alguien puede extraer los puntos principales de un mensaje clave y utilizarlos en la página web o en una entrevista a los medios de comunicación. Se puede crear un eslogan a partir de eso para un cartel, o utilizarlo en un comunicado de prensa o un informe técnico al gobierno.

Considerando el ejemplo del Adopte un Parque, podemos decir:

- Para conseguir apoyo a la conservación del Mono Congo levantando 1000 firmas para la creación de un mosaico del Mono Congo. = Resultado

- ¡Salve el Mono Congo! = Eslogan

Ejemplo 4: Adopte un Parque – Mensajes Clave

Dado el resultado deseado y el público objetivo de Donantes Potenciales, el mensaje clave puede ser algo como:

"Su empresa puede formar parte de un gran esfuerzo de conservación. Adopte un parque y ayude a proteger al Mono Congo. Esta especie rara vive en un parque que usted puede ayudar a mantener. Recientemente, el gobierno creó un mosaico de seis áreas protegidas para conservar el principal hábitat del Mono Congo. Estamos recaudando fondos para garantizar la eficiencia de esas áreas protegidas. Apoyando nuestro programa, usted disfrutará de reconocimiento público de su patrocinio y ganará visibilidad por medio de nuestros esfuerzos de comunicación".

Observe que los mensajes anteriores comienzan con la palabra "Su" – Esto es una buena manera de asegurarse de que se está hablando con el público objetivo. No hay que poner "Su" (o "Usted") justo al comienzo, pero incluirlo en algún lugar es una buena idea.

6. Llamada a la Acción

La llamada a la acción es lo que queremos que un determinado público objetivo haga luego del impacto positivo que la comunicación produjo sobre ellos. En otras palabras, es la reacción que se desea promover según el resultado deseado. También es una manera de hacer que el público objetivo participe e interactúe con su actividad de comunicación.

Las llamadas a la acción funcionan más como un eslogan, pero conllevan una acción implícita en el mensaje. En marketing empresarial, correspondería al mensaje de "COMPRE AHORA". Una reciente campaña ambiental de WWF para crear conciencia sobre cuestiones del cambio climático tuvo la siguiente llamada a la acción: "Apague las luces". La campaña mundial de "La Hora del Planeta" tuvo una llamada a la acción muy clara.

Aunque las llamadas a la acción sean muy dirigidas a hacer algo, varios mensajes pueden sugerir hacer algo introspectivo, generando un cambio de comportamiento o reflexión. Algunos ejemplos son: "Piense en sus acciones diarias", "Aprenda más sobre la desertificación en África", etc.

Existe frecuentemente un proceso entre el momento cuando el público objetivo escucha el mensaje clave y él acuerda poner en marcha la llamada a la acción. Durante este período de tiempo, están escuchando la comunicación, pero a lo mejor no están plenamente convencidos. Pueden pedirle más información, para mostrarles los beneficios de la acción, para desarrollar sus habilidades para cambiar, o para eliminar otras barreras para el cambio de comportamiento.

Público Objetivo vs. Llamada a la Acción

Durante el proceso de planificación, es una buena idea preguntarle a su público objetivo, ¿cuáles son los obstáculos que les impiden de participar en la llamada a la acción: es la falta de comprensión? ¿Es la falta de credibilidad de la organización? ¿Se oponen al tema por motivos políticos? ¿Aceptarían ellos la llamada a la acción si alguien a quien respetan la apoyara? ¿Es una cuestión de dinero? ¿O necesitan incentivos adicionales?

La mejor forma de responder a estas preguntas es preguntándole directamente a su público objetivo o al menos lograr la participación de representantes de su público objetivo. La interacción con su público objetivo le ayudará a entenderlo mejor y facilitará la aplicación del plan de comunicación. Cuando el público objetivo es muy pequeño, será posible preguntarles a ellos directamente. Y cuando es grande, usted tendrá que trabajar con una muestra representativa.

Tarea 5: Adopte un Parque – Llamada a la Acción

En lugar de proporcionarle un ejemplo de una llamada a la acción para la estrategia de comunicación de nuestro Adopte un Parque, nos gustaría escuchar su opinión sobre qué podría ser la mejor llamada a la acción para impartir el mensaje clave a la categoría de "Donantes Potenciales".

Un ejemplo de una llamada a la acción relacionada con la recaudación de fondos de los visitantes al Área Protegida del Mono Congo puede ser:

"Quizá usted no ha oído hablar sobre los Monos Congo, pero ellos lo necesitan. Hay solo 2.000 de ellos en estado salvaje. Y todos ellos están aquí en estos bosques delante de usted. La actual población de monos Congo es tan pequeña que, si los dejamos sin atención, van a extinguirse. Por generaciones, hemos tenido orgullo por tener esta especie única inexistente en otros sitios del planeta y está aquí en nuestros bosques. Viajeros cruzan grandes distancias para apreciar la belleza delicada de este lugar y ver al mono Congo y sus hábitos curiosos.

Pero lamentablemente el cambio de hábitat causado por las crecientes presiones de uso de la tierra, así como la cacería ilegal, ha puesto al Mono Congo bajo una gran amenaza.

Usted puede ayudar a cambiar esta situación apoyando la conservación del último bosque restante del mono Congo y nuestros esfuerzos de investigación para apoyar su conservación. Únase a nosotros hoy. Hágase amigo del mono Congo.

Quiero ser amigo del mono Congo y donar:

- _____ 100 USD
- _____ 250 USD
- _____ 500 USD
- _____ 1 000 USD — Patrocinador Diamante*

*Al convertirse en un patrocinador diamante, usted tendrá libre acceso al parque y una noche gratis en nuestro hotel de lujo, recibirá informes sobre el progreso de todos nuestros proyectos de investigación y formará parte de nuestro concurso para darles nombre a los Monos Congo recién nacidos en nuestras áreas protegidas".

K.I.S.S. - Keep it simple, stupid!

En el desarrollo de las llamadas a la acción, es importante tener en cuenta que la motivación y la acción requieren un mensaje claro y simple. Palabras cortas, gráficos atractivos, historias convincentes son más efectivas y fáciles de entender.

Sin embargo, tendemos a complicar, porque toma tiempo desarrollar cosas cortas y sencillas. KISS significa "Keep it Simple, Stupid!" (literalmente, "Déjalo Simple, Imbécil" o "Manténgalo Corto y Simple" si así lo prefiere) y es una buena forma de recordarlo.

El principio KISS fue sugerido por un ingeniero estadounidense para enfatizar que la mayoría de los sistemas funciona mejor si se lo mantiene simple en lugar de hacerlos complejos. Por lo tanto, la simplicidad debe ser un objetivo importante en el diseño y debe evitarse la complejidad innecesaria. Se puede aplicar este mismo concepto al desarrollo de mensajes.

La comunicación efectiva necesita sencillez en el mensaje y el propósito. Un buen ejemplo es una instrucción de mensaje común para casos de incendio:

Si encuentra un incendio:

1. Active la alarma.
2. Vaya inmediatamente a un lugar de seguridad.
3. Llame a los bomberos.

Así que, ¡recuerde mantenerlo simple, imbécil!

Ejemplo 5: Adopte un Parque – Planificación General

A continuación, encontrará el paso de planificación del plan de comunicación de la actividad Adopte un Parque:

ANTECEDENTES

Un fondo ambiental está implementando un nuevo programa llamado "Adopte un Parque". El objetivo del programa es recaudar fondos voluntarios privados con el fin de ayudar a formar y mantener un mosaico de áreas protegidas.

El mosaico se compone de seis diferentes parques creados por el gobierno nacional. Con el objeto de conservar la diversidad biológica, cada parque necesita recaudar U\$ 100.000 para desarrollar su plan de gestión.

El mosaico de áreas protegidas es también el hogar de una especie rara de primate – el Mono Congo. Una ONG local administra un programa de conservación para proteger al primate endémico. Los planes de gestión que se deben desarrollar para los parques que conforman el mosaico son fundamentales para el trabajo y el éxito de la ONG.

Donantes interesados en el "Adopte un Parque" podrán disfrutar de reconocimiento público de su patrocinio y ganarán más visibilidad como parte de las iniciativas de comunicación del fondo ambiental. Pero el fondo ambiental tiene que elaborar un plan de comunicación para promover el programa, atraer a donantes y definir cómo se van a beneficiarse de participar en el programa.

¿QUIÉN ESTÁ CONDUCIENDO LA COMUNICACIÓN?

El departamento de comunicación del fondo ambiental está liderando la actividad.

RESULTADO DESEADO

"Recaudar U\$ 600.000 en recursos para ayudar a formar y mantener un mosaico de áreas protegidas para garantizar la conservación del Mono Congo".



“ Las llamadas a la acción funcionan más como un eslogan, pero conllevan una acción implícita en el mensaje. ”

PÚBLICO OBJETIVO

1. Donantes Potenciales
2. Comunidades locales alrededor de las áreas protegidas
3. ONG - Conservación del Mono Congo
4. Aliados del Fondo Fiduciario

MENSAJE CLAVE

"Su empresa puede formar parte de un gran esfuerzo de conservación. Adopte un parque y ayude a proteger al Mono Congo. Esta especie rara vive en un parque que usted puede ayudar a mantener. Recientemente, el gobierno creó un mosaico de seis áreas protegidas abarcando el principal hábitat del Mono Congo. Estamos recaudando fondos para garantizar la eficiencia de esas áreas protegidas. Apoyando nuestro programa, usted disfrutará de reconocimiento público de su patrocinio y ganará visibilidad por medio de nuestros esfuerzos de comunicación."

LLAMADA A LA ACCIÓN

"Quizá usted no ha oído hablar sobre los Monos Congo, pero ellos lo necesitan. Hay solo 2.000 de ellos en estado salvaje. Y todos ellos están aquí en estos bosques delante de usted. La actual población de Monos Congo es tan pequeña que, si los dejamos sin atención, van a extinguirse. Por generaciones, hemos tenido orgullo por tener esta especie única inexistente en otros sitios del planeta y está aquí en nuestro patio trasero. Viajeros cruzan grandes distancias para apreciar la belleza delicada de este lugar y ver al Mono Congo y sus hábitos curiosos.

Pero lamentablemente el cambio de hábitat causado por las crecientes presiones de uso de la tierra, así como la cacería ilegal, ha puesto el Mono Congo bajo una gran amenaza.

Usted puede ayudar a cambiar esta situación apoyando la conservación del último bosque restante del Mono Congo y nuestros esfuerzos de investigación para apoyar su conservación. Únase a nosotros hoy. Hágase amigo del Mono Congo.

Quiero ser amigo del Mono Congo y donar:

- _____ 100 USD
- _____ 250 USD
- _____ 500 USD
- _____ 1 000 USD— Patrocinador Diamante*

*Al convertirse en patrocinador diamante, usted tendrá libre acceso al parque y una noche gratis en nuestro hotel de lujo, recibirá informes del progreso de todos nuestros proyectos de investigación y participará en nuestro concurso para darles nombre a los Monos Congo recién nacidos en nuestra área protegida.

Tarea 6: Su Plan de Comunicación

Ahora ha llegado el momento de planificar una estrategia de comunicación para su fondo ambiental.

En primer lugar, imagine un problema real que le gustaría manejar usando la comunicación. Podría ser un programa de recaudación de fondos, una estrategia de relaciones de medios de comunicación, el diseño de un informe anual, el lanzamiento de una publicación o lo que usted cree que es importante en el contexto de su organización.

Al desarrollar su plan, tenga en cuenta los siguientes temas:

1. ¿Qué investigación de antecedentes es necesaria y ya está disponible que puede servir de base de informaciones?
2. ¿Quién está llevando el plan de comunicación?
3. ¿Cuál es el resultado deseado?
4. ¿Quiénes son los públicos objetivos?
5. ¿Cuáles son los mensajes clave?

7. Implementación

Recuerde los elementos del PART (acrónimo en inglés que corresponde a Actores, Actividades, Recursos y Tono de Voz) al implementar su plan de comunicación. Después de completar el paso de planificación estratégica, debe tener toda la información necesaria para empezar a planificar la implementación. En esta etapa, el enfoque será sobre cómo impartir el mensaje clave a públicos objetivos prioritarios y hacer que ellos respondan a su llamada a la acción. Para ello, hay que decidir qué son Actores, Actividades, Recursos y Tonos de Voz (PART) necesarios para alcanzar su resultado.

a) Actores

Actores son personas que no forman parte del equipo principal de comunicación que pueden causar un efecto positivo sobre la actividad comunicativa levantando credibilidad al tema. Los actores no están formalmente involucrados en la comunicación, pero la apoyan voluntariamente, asociándose a la causa porque quieren, ino por deber!

Las celebridades o los famosos son el clásico ejemplo de actores. También puede ser interesante explorar varios otros ejemplos, como líderes comunitarios, profesores, formadores de opinión, políticos, incluso un miembro de su equipo ejecutivo o consejo de administración. Lo importante es tener el apoyo de un actor a quién su público objetivo respeta y que puede aportar credibilidad a su problema.

b) Actividades

Actividades o productos son intervenciones que su plan de comunicación utilizará para impartir mensajes clave a públicos objetivos prioritarios. Pueden incluir reuniones, eventos, presentaciones, protestas, peticiones por correo electrónico, anuncios - usted probablemente puede pensar en muchos más ejemplos de actividades comunicativas.

Es importante pensar estratégicamente al planificar sus actividades. Por ejemplo, si usted está planeando cómo desarrollar un informe anual, debe considerar no solo la publicación propiamente dicha sino todo el proceso (Descripción de las actividades) desde la planificación hasta la evaluación. Esto significa la preparación (entrevistas, textos, recopilación de datos, fotos, gráficos, etc.) y la difusión (los medios para enviar mensajes a los públicos principales — ¿estará disponible en línea? ¿Necesita desarrollar una presentación sobre eso? ¿Será en varios idiomas? etc.).

En el desarrollo de un producto de comunicación es fundamental incluir un título. Una vez que se haya nombrado la publicación, un juego, una página Web o lo que sea su producto de comunicación, las personas pueden hablar de ello, referirse a ello y divulgarlo. Esencialmente se convierte en algo real en el mundo. Pero no hay que confundir títulos y eslogans. Los eslogans son recursos para agregar un efecto y usar como parte de su estrategia de comunicación.

Lista de Posibles Actividades y Productos de Comunicación

Hay muchas maneras diferentes de llegar a los públicos objetivos que van más allá de los vehículos tradicionales de TV y periódico, un video o una página web. La siguiente lista fue elaborada como resultado de varios procesos de planificación de comunicación (Talleres de las 4 Ps) y puede servir de inspiración para empezar la planificación de la comunicación y su divulgación.

Herramientas de Promoción

- Cartelera
- Carteles
- Reuniones comunitarias
- Música (mensaje a través de letras)
- Camisetas
- Gorros
- Bolsas
- Pegatinas
- Calendarios
- Boletines informativos
- Bolígrafos/Lápices
- Llaveros/Insignias
- Folletos
- Pancartas
- Internet /Páginas web

Medios Impresos

- Periódicos
- Revistas
- Artículos de portada
- Editoriales
- Editoriales de opinión
- Suplementos
- Anuncios

Eventos

- Festivales
- Concursos (foto, ensayo)
- Eventos religiosos
- Reuniones comunitarias
- Conferencias, talleres, seminarios
- Espectáculos
- Teatro/drama
- Exposiciones de fotos
- Sesiones de Video
- Stand en eventos
- Capacitación de periodistas

Noticias de Televisión

- Artículos de Portada
- Documentales
- Programas de Entrevistas
- Drama producido localmente
- Telenovelas

Radio

- Programas de Entrevistas
- Noticias
- Drama, Obras Teatrales
- Programas Religiosos
- Foros para públicos específicos
- Anuncios
- Entretenimiento

Escuelas

- Manuales del docente
- Capacitación de docentes
- Colecciones de la Biblioteca Nacional para desarrollo de currículo
- Trabajos de campo de la escuela
- Caricaturas y libros de cuentos
- Eco clubes
- Desfiles
- Concursos para niños
- Experimentos e investigación
- Drama (espectáculo con títeres, sátiras)
- Exposiciones móviles
- Folletos infantiles insertados en periódicos
- Murales
- Jardines de escuelas
- Juegos
- Proyectos de conservación
- Música (festivales, canciones)

c) Los Recursos

Tiempo, dinero y personas son probablemente los principales recursos con los que tendrá que preocuparse al implementar su plan de comunicación. A menudo es útil incluir un calendario y una estimación de los costos de implementación de su plan. En el caso de compartir las responsabilidades entre los miembros del equipo principal, es necesario establecer muy claramente los roles y las responsabilidades como parte del plan, especificando quién llevará a cabo cada tarea.

También es importante considerar las herramientas existentes y los recursos que ya utilizan su organización y los aliados, y que se pueden adaptar o utilizar como parte de su plan de comunicación. Esto incluye páginas Web, redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn), publicaciones periódicas (informes anuales, revistas, boletines), reuniones internas, participación en eventos internacionales, etc.

¡No se lance directamente a las actividades!

Muy a menudo la gente empieza a pensar acerca de la comunicación haciendo una lista de actividades o productos. Es mucho más fácil decir que necesita una página web, una publicación o un video en lugar de pasar por el análisis exhaustivo a idear un plan de comunicación efectivo. De hecho, al planificar la comunicación, no sabemos lo que hay que hacer hasta que terminemos la recolección y el análisis de los datos de nuestra investigación de antecedentes. Solamente luego de llevar a cabo los trabajos preparatorios, seremos capaces de juzgar cuáles son las actividades necesarias para llegar a nuestros públicos prioritarios.

d) El tono de voz

El tono de voz es el "lenguaje" que se utilizará en su comunicación. Establecer el tono es importante para crear un puente con el lenguaje de su público objetivo. Si usted está hablando con empresarios, no puede utilizar el mismo "tono de voz" como cuando habla con la gente del gobierno. De hecho, cuando se considera el "tono de voz" más apropiado, hay también que prestar atención a dos cuestiones fundamentales:

- I. La forma como habla su público objetivo. Usted tiene que investigar su estilo, vocabulario y comportamiento – recuerde que la comunicación va más allá de las palabras. Ya sea comunicándose por vía verbal o por vía oral, es necesario establecer el tono apropiado y el mensaje para llegar a sus distintos públicos objetivos.
- II. Entender el medio más poderoso para llegar a los públicos objetivos. ¿Cuál es la mejor forma de afectarlos? Se pueden utilizar algunas palabras descriptivas, como urgente, comprometido, razonable, interesados, profesionales, concienzudos, etc. para calificar la principal característica de su público objetivo.

Tarea 7: Implementación

En vista del paso de la planificación estratégica del Adopte un Parque, terminado en el ejemplo 5, piense en los actores, las actividades, los recursos y el tono de voz (PART) que debe utilizar para alcanzar el resultado deseado.

Luego, haga lo mismo con su problema real a partir de la tarea 6. ¿Qué componente de PART debe acceder su fondo ambiental para implementar su estrategia de comunicación?

8. Etapas de Evaluación

1. Monitoreo, Evaluación y Evolución

Teniendo en cuenta que las actividades comunicativas están influenciadas por eventos externos, es importante medir y evaluar el progreso de vez en cuando. Mientras el plan de comunicación avanza, usted debe analizar los resultados parciales con el fin de identificar lo que funciona o no.

La medición y el monitoreo le ayudarán a adaptar su estrategia y a hacerla cada vez más eficaz para alcanzar los resultados deseados. La única manera de saber si el trabajo de comunicación producirá buenos resultados será saliendo a campo y probarlo efectivamente. Y cuando se prueba algo, es necesario poder evaluar si está funcionando o si necesita cambiar su enfoque.

¿Qué va bien? ¿Qué no va tan bien? ¿Qué se debe cambiar? ¿Qué debe mantenerse igual? Estas son algunas de las preguntas que usted debe hacer al evaluar su trabajo. Es posible que no pueda determinar exactamente cuánto cada actividad de comunicación ha contribuido a su éxito, pero la medición y el monitoreo le darán una buena idea de lo que está funcionando bien o no, para definir dónde debe centrar sus recursos y actividades mientras el plan evoluciona y progresa.

En consecuencia, una vez que su evaluación le diga algo sobre su plan de comunicación, tendrá que revisarlo y adaptarlo. Este es un paso natural y necesario en el proceso para la evolución de su trabajo. Por supuesto, si un proceso está funcionando bien, no es necesario cambiarlo. La evolución solo entra en juego si ella indica que la estrategia no funciona o necesita ser adaptada para lograr el resultado deseado.

2. Resultados y lecciones aprendidas

Al fin de cualquier proceso comunicativo, usted podrá medir los resultados de su trabajo. En definitiva, los resultados deben hacer un enlace directo con el resultado deseado. Es importante comunicar los resultados a todos aquellos que han participado en la tarea. También es un buen momento para agradecer a todos los que participaron en el proceso, desde aquellos que firmaron una petición, hicieron una contribución financiera, hasta los que compartieron su mensaje a través de las redes sociales.

Al fin del proceso comunicativo, es una buena idea promover una reunión de cierre. Esta ocasión debe utilizarse para revisar los resultados, evaluar el proceso y enumerar las lecciones aprendidas. Estas pueden ser útiles al desarrollo y la implementación de estrategias futuras, por lo que vale la pena apuntarlas para referencia futura.

Planificación Participativa: El Proceso de las 4 Ps (Problemas, Personas, Productos y Plan)⁷

Crear una estrategia de comunicación utilizando un formato de taller en lugar de escribirlo por sí mismo es una buena opción para recopilar un conjunto más completo de aportes y de pensamiento creativo de diversas partes interesadas. El entusiasmo resultante respecto al plan siempre es mayor cuando la creación se produjo de manera participativa. Las partes interesadas, los aliados e incluso el personal interno tienen un mayor sentido de participación y "buy-in" relativos al plan más fuerte que cuando dicho plan fue simplemente creado por una sola persona o un pequeño equipo.

El proceso de las 4 Ps es una de las metodologías más populares utilizadas por las organizaciones para desarrollar un plan de comunicación participativo. Creado por Conservation International (CI), la metodología ofrece un proceso paso a paso para las organizaciones interesadas en facilitar una campaña y un plan de comunicación participativos.

Un taller de las 4 Ps reúne idealmente entre treinta y cuarenta participantes (una mezcla de técnicos, comunicadores, educadores, especialistas en marketing, miembros de los medios de comunicación nacionales y locales, empresarios, representantes de la comunidad local, representantes del gobierno, etc...) en una reunión de dos días para debatir los desafíos e identificar las prioridades para la toma de conciencia en conservación.

El nombre 4 Ps se origina de los cuatro componentes principales del taller: Problemas, Públicos, Productos y Plan. Aisladamente, estas sesiones conforman la estructura del taller:

- Evaluación de los problemas de conservación que se tratarán en la comunicación
- Identificación y análisis de los públicos a quién se dirigirá la estrategia
- Determinación de los productos más adecuados para llegar a estos públicos
- Diseño de un plan de acción

El taller fue utilizado para desarrollar estrategias de comunicación en muchos contextos diferentes, de las comunidades a los procesos nacionales. Sin embargo, mientras más centrado es el ámbito del taller, más dirigida será la estrategia que resulte de ahí.

⁷ *The 4-P Workshop: Designing Communications and Education Strategies for Conservation Projects. Cuarta Edición: Conservation International, Agosto de 2003.*

Módulo 3

Comunicación Institucional

Este es el tercer módulo del curso sobre Comunicación y Marketing para Fondos Ambientales. Abordaremos aquí algunas de las herramientas esenciales para mejorar la efectividad de su comunicación institucional.

Luego de completar el presente módulo, usted podrá:

- describir métodos para construir una marca o distintivo institucional;
- involucrar a su equipo utilizando comunicación interna;
- esquematizar el contenido de una carpeta de herramientas de comunicación institucionales y básicas;
- desarrollar estudios de caso a fin de ilustrar su trabajo de manera más efectiva;
- verificar cómo utilizar la comunicación para apoyar las metas de recaudo de fondos.

Marca e Identidad Institucional

Imagínese que usted va a comprar un coche. ¿Puede usted las especificaciones de tres automóviles sobre

precio, tamaño de motor, potencia y color más o menos similares? ¿Qué características van a influir en su decisión? Si usted supiera que los tres coches son un BMW, un Toyota y un Fiat – ¿acaso ello influiría su decisión? ¡Seguramente que sí! Esta es la manera en la cual la marca puede trabajar para su organización.

En general, podemos decir que una marca constituye la imagen de su negocio. Se presenta como un paquete completo de valores y objetivos que juntos constituyen lo que la gente piensa sobre su organización. Su mejor descripción es aquella que la coloca como los valores percibidos por el público sobre lo que hace una organización. Es también la manera en que las personas vinculan una organización con su misión.

La idea fundamental y el concepto medular por detrás de la construcción de esta imagen corporativa es que todo lo que la organización realiza, todo lo que posee y todo lo que produce debería reflejar los valores y finalidades de su negocio como un todo. Un logotipo no es

su marca, ni su identidad lo es. La identidad es quién usted es; la marca es cómo usted es percibido. El diseño de un logo, de una identidad y de una marca poseen roles diferenciados, que juntos forman la imagen de una organización, de un negocio o producto.

Marca – La imagen emocional percibida de una corporación como un todo;

Identidad – Los aspectos visuales que forman parte de la marca en su totalidad;

Logotipo – Identifica una organización en su forma más simple por medio del uso de una marca o icono.

No puede desarrollarse una marca exitosa sin una comprensión clara de la misión, valores y estrategia de su organización (la identidad de su fondo ambiental). Estos elementos se proyectan a través de acciones, conceptos, palabras y diseño. Es esta la manera en que se proyecta su identidad por medio de la definición de la marca. La comunicación de la marca está asociada a numerosas cosas, tanto **tangibles** como **intangibles**.

Las características **tangibles** de una marca pueden incluir: identidad corporativa, forma, envase, colores, visual, descriptor y eslóganes.

Las características **intangibles** de una marca pueden incluir: promesa, valores, conducta, reputación, consistencia, actitud y tono de voz.

Pero... ¿cómo se construye un concepto efectivo de marca para su organización? No es tarea fácil. La marca no se constituye a partir de hechos, sino de opiniones y creencias, reputación y comportamiento. Las características tangibles son probablemente las más fáciles de conseguir. Sin embargo, son las características intangibles las que ejercen la mayor influencia. Estos elementos componen lo que los especialistas en marcas denominaron como el ADN de la marca. El investigador de marcas nigeriano Uche Nworah atestigua que “cada marca debe ser capaz de comunicar sus orígenes e historia, así como su cultura, conocimiento y concienciación del ADN de la marca, y la comunicación exitosa de todas las distinciones relacionadas con dicha señal, su novedad y atributos pueden coadyuvar a una larga vida de la marca, si no eterna.”⁸

De esta manera, para conseguir el ADN de una marca es necesario investigar en profundidad lo que existe en las mentes de los clientes, de los que brindan su apoyo y del personal, en lo que hace a lo que diferencia a su organización de las demás. La respuesta a las preguntas siguientes podría ser de ayuda para descubrir más sobre el ADN de su organización:

Diferencia – ¿Qué es lo que hace a su organización diferente?

Relevancia – ¿Qué es lo que hace a su organización relevante?

Familiaridad – ¿Sabe algún tipo de público clave en particular lo que su organización ha realizado?

Interés – ¿Por qué deberían ellos estar interesados en su organización?

Imagen – ¿Cuál es la imagen que su organización desea que ellos tengan [sobre su organización]?

Compromisos – ¿Con qué está comprometida su organización?

Valores – ¿Qué valores son más importantes para su organización?

Análisis SWOT

Llevar a cabo un análisis *SWOT* puede llegar a ser una manera provechosa para determinar el ADN de una organización. La finalidad de un análisis SWOT consiste en conducir a acciones específicas a cada nivel de análisis: para reforzar sus fortalezas; para eliminar sus debilidades; para aprovechar sus oportunidades y abordar sus amenazas. El término SWOT está formado por la primera letra de las palabras **S**trengths (fortalezas), **W**eaknesses (debilidades), **O**portunities (oportunidades) y **T**hreats (amenazas):

Fortalezas: ¿Qué cosas hace realmente bien su organización?

Debilidades: ¿Cuáles son las mayores debilidades de su organización?

Oportunidades: ¿Qué oportunidades existen para que su organización desarrolle sus fortalezas, elimine sus debilidades y aproveche los nuevos avances o desarrollos?

Amenazas: ¿Qué amenazas existen para su organización, tanto en el presente como en el futuro?

Las fortalezas y las debilidades son con frecuencia **internas** mientras que las oportunidades y las amenazas son **externas**. Un análisis SWOT puede realizarse en cualquier nivel de una organización. Puede hacerse a un nivel más general a fin de definir rubros de la marca, o a un nivel de mayores detalles en el caso de una actividad comunicacional específica.

Una vez que una organización tiene idea clara sobre su marca, resulta esencial que todas las actividades de comunicación, educación y recaudo de fondos la refuercen. La identidad de la marca debe ser clara y fácilmente identificable; esto puede lograrse por medio de una combinación de elementos tales como la comunicación corporativa,

⁸ Decoding a brand's ADN – Libro Blanco (White Paper) por Uche Nworah En: http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1254

la publicidad, las relaciones públicas, los compromisos de responsabilidad social corporativos, eventos, recomendaciones verbales, diseño, presentación, etiquetado, logotipos, etc. Es importante que los mensajes de su organización sean consistentes; de lo contrario sus públicos se sentirán confundidos.

La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro no pueden solventar el costo de un especialista en marcas en su equipo, y lo que generalmente funciona es indicar a alguien del equipo de comunicación o de marketing para que actúe como un **Guardián de la Marca**. Esta persona será responsable de asegurar que todo lo que la organización produzca refleje la marca institucional. No se trata solamente de productos de comunicación, sino también de actividades programáticas, propuestas de recolección de fondos, discursos institucionales, reuniones, diseño de oficina y todo lo demás.

Carpeta de Comunicaciones Organizacionales

Una forma importante de reforzar y promover su marca consiste en desarrollar una carpeta o portafolio de comunicación organizacional. El mismo puede ser descrito como un paquete de materiales que presenta a su organización a las partes interesadas, incluyendo el personal, y que responde a preguntas sobre la misma.

Este portafolio o conjunto básico debería reforzar su marca así como destacar todo lo bueno que se hace, y las maneras en virtud de las cuales la suya es única o diferente de todas las demás organizaciones similares. Ese conjunto debe dividirse en contenido y materiales visuales.

Contenido – La parte de contenido se refiere a cómo usted describe la misión de la organización, sus valores y objetivos. Debe llevar el mensaje organizacional clave. Los materiales pueden incluir un “antecedente” o documento de perfil que ofrezca una breve mirada a su organización. Esta ficha técnica debe incluir un poco de la historia de su Fondo Ambiental de Inversión, su misión, lo que hace, a quién sirve, cuál es su personal y otros hechos interesantes sobre el mismo. El contenido brindado en este documento puede también ser utilizado en otras publicaciones institucionales tales como revistas mensuales, informes anuales, presentaciones en power point, volantes y folletos. Es también útil para alinear la marca de la organización y el mensaje clave dirigido al personal.

Visuales – Los materiales visuales también van a complementar la marca y el mensaje de la organización. La parte más importante la constituye el logotipo de la organización y sus normas de uso (cómo utilizar el logotipo, colores, tamaños, fuentes asociadas, etc.). Los materiales visuales incluyen también los modelos organizacionales para presentaciones, documentos y materiales en línea, la selección de imágenes centrales (fotos), las piezas de propaganda institucional (para impresión y para ser exhibidas en línea), banners de ventana emergente (pop-up) y otros.

Comunicación Interna

Aunque el hecho de comunicar y compartir información con los colegas es muchas veces pasado por alto en virtud del gran volumen de trabajo, la comunicación interna es vitalmente importante. La comunicación interna es el bloque constructor de la cultura de una organización, o la atmósfera creada como resultado de sus valores, misión y procesos de trabajo.

Cuando una organización se comunica con eficiencia con sus partes interesadas, sea que ellos son empleados, la gerencia o el directorio, desarrolla una cultura de cohesión donde todos enfocan las mismas metas y tienen los mismos objetivos.

El *Juego de Herramientas de Comunicación Interna* preparado por CIVICUS – la Alianza Mundial para la Participación Ciudadana⁹ enlista los beneficios específicos que pueden resultar de una comunicación interna efectiva. Ellos específicamente mencionan que:

- Los empleados puede tomar decisiones de manera más independiente, dado que ellos poseen las herramientas y conocimiento para saber lo que es “correcto” de acuerdo con las metas de la organización;
- El personal puede identificarse mejor con las metas, misión y procedimientos de la organización, lo que puede resultar en un sentido de “hacer la diferencia” y en un esfuerzo y eficiencia incrementadas;
- Los programas y departamentos comparten más recursos e información resultando en menor duplicación de tareas y en un impacto más fuerte como un todo;
- Los conflictos diarios pueden reducirse dado que una gran cantidad de conflictos es el resultado de ideas diferentes sobre lo que es importante para la organización.

⁹ *Internal Communication Toolkit - CIVICUS - World Alliance for Citizen* por Jessica Hume
En: <https://www.civicus.org/en/news-and-resources/toolkits/265-internal-communication-toolkit>

La comunicación interna no es un proceso que va desde el jefe máximo a los subalternos. En lugar de ello, la comunicación interna se refiere a las interacciones casi constantes que se producen dentro de su organización y que se traducen en significado sobre lo que organización realiza. No solamente se refiere a los canales “oficiales” de comunicación, tales como boletines internos, avisos en cartelera y/o reuniones de personal, mas también tiene lugar en los corredores, eventos sociales e interacciones diarias. En consecuencia, la comunicación interna comprende tanto la comunicación abierta por medio de reuniones, memos, etc., y las formas más informales de comunicación tales como premios, cotilleo y “happy hours”.

Para mejorar la comunicación interna en su organización, se pueden utilizar las herramientas siguientes:

Juego o Carpeta de Herramientas para Comunicación Interna

Comunicación Persona a Persona - personal, directa y que conduce a la comunicación de ida y vuelta.	Reuniones de Personal Reuniones Individuales Programas de Premiación Eventos Sociales (celebraciones de cumpleaños, almuerzos compartidos, salidas sociales)
Comunicación Impresa – una manera fácil de comunicar una gran cantidad de información a la cual su público puede acceder en el momento que lo desee; comunicación que perdura en el tiempo.	Boletín Interno Manual del Personal Biblioteca Central de recursos Avisos en cartelera
Comunicación en Línea – rápida, barata y global.	E-mail Servidor de Listas Tele o Videoconferencias Intranet

Eventos y Networking (contactos en red)

Además de todas las herramientas de comunicación con las que contamos hoy en día, las reuniones personales son aún una de las maneras más poderosas de hacer negocios y de promover a su organización. Encontrarse personalmente con las personas y construir una relación es esencial para conseguir nuevos negocios.

La participación en eventos clave en su campo de acción lo va a mantener actualizado con las últimas investigaciones y lo pondrá en contacto con especialistas que pueden fortalecer la misión central y las actividades de su organización. Los fondos ambientales tienen mucho a ganar en términos de promover su trabajo en los eventos internacionales clave, tales como las Conferencias de las Partes (COP) de convenciones ambientales, tal como aquellas que abordan temas tales como Clima, Desertificación y Diversidad Biológica. Las Conferencias IUCN, las reuniones de la International Foundation Association, los Foros de Política Regional, y otros más, también serán de ayuda mientras se está conectado con una comunidad de donantes y de conservación más amplia.

La participación de su organización en eventos estratégicos puede incrementarse por medio de la organización de exposiciones sobre los trabajos realizados, eventos temáticos paralelos, anuncio de nuevos hallazgos, lanzamiento de estudios y asegurando que se maximiza el potencial de los contactos en red (networking) para conectarse con una comunidad más amplia de personas involucradas en la práctica de la conservación y de las finanzas.

Los eventos internacionales principales pueden seguirse a través de sus sitios web oficiales. Es importante planificar de antemano la participación de su fondo en tales reuniones, a fin de seguir los plazos del evento, (para una solicitud de admisión, para la presentación de eventos paralelos, etc.) e incluir los costos de esta participación en su presupuesto anual (o en su plan para recaudar fondos).

En las reuniones de la Convención de las Partes (COP) vale la pena tratar de formar parte de la delegación oficial de su país, a fin de tener pleno acceso y el privilegio de presenciar las discusiones, los documentos y las negociaciones oficiales. Esto generalmente puede lograrse contactando al Ministerio de Relaciones Exteriores o al Ministerio del Medio Ambiente de su país a fin de solicitar la participación.

Para su información, destacamos algunos sitios web de la Convención, donde podrá obtenerse más información sobre la agenda y las maneras de participar:

Convención sobre Diversidad Biológica – www.cbd.int – La Convención de las Partes sobre Biodiversidad tiene lugar cada dos años y discute avances logrados en la implementación del programa de trabajo de la convención.

La Convención Marco sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas – www.unfccc.int – la convención sobre clima tiene lugar anualmente.

La Convención de las Naciones Unidas para Combatir la Desertificación – www.unccd.int – La Convención para Combatir la Desertificación se reúne cada dos años.

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) realiza también una reunión principal cada cuatro años. Se trata de un foro maravilloso para compartir información y aprender sobre los avances realizados en la agenda ambiental, así como para comunicarse en red con científicos y aliados clave que trabajan en el ámbito global en temas similares a aquellos de su fondo ambiental. Sugerimos visitar www.iucn.org para obtener detalles e informaciones adicionales.

Como parte de una red de Fondos Ambientales de Inversión se debe cotejar con sus pares a fin de coordinar estrategias comunes. La Red de Fondos Ambientales de Latinoamérica y el Caribe (RedLAC) ha estado históricamente muy involucrada en la consolidación de una presencia en los foros internacionales. Como parte de la RedLAC o CAFÉ, usted puede asegurarse que su fondo esté involucrado en discusiones de vanguardia sobre temas de finanzas conservacionistas y mejores prácticas, y para que su trabajo sea presentado ante públicos más amplios, aprovechando la oportunidad de realizar también *networking* y vincularse con clientes, donantes y aliados futuros.

Hay varios consejos sobre cómo aprovechar totalmente los eventos principales. Susan RoAne, autora de *How to Work a Room*, sugiere en su artículo, *Aprender a Hablarle a Alguien en 10 Minutos o Menos*, “Antes de su próximo evento, fórmese las siguientes preguntas; ¿Cuál es la finalidad del evento?, ¿Qué es lo que su compañía espera ganar del evento y qué papel se espera que usted juegue en la concesión de tal meta? Sus respuestas le darán una comprensión clara de sus objetivos profesionales en la reunión y le ayudarán a mantener el foco en lo que usted desea conseguir.”¹⁰

Promoviendo Eventos

La promoción de su evento organizacional es también una oportunidad única de colocar el foco en su trabajo. Los eventos son una gran manera de construir la reputación de una organización, de involucrar a las personas, de diseminar conocimiento, de atraer la atención de los medios, de promover servicios, de aumentar las redes y mucho más.

Los eventos pueden cubrir una amplia gama de actividades, desde cenas formales a viajes de campo, charlas de especialistas, lanzamientos de publicaciones, etc. Una velada con una mezcla de donantes existentes y en potencia donde un miembro del personal comparte sus experiencias sobre un tema clave puede ser una manera invaluable de involucrar a las personas a su misión organizacional.

A fin de asegurar el éxito continuo de sus eventos, se deben hacer esfuerzos para organizarlos y promoverlos bien. Se debe tener en cuenta que un evento mal organizado o con menos asistencia puede realmente dañar su reputación. Entonces, independientemente de su tamaño, un evento tiene que ser un éxito.

Si se tiene en mente producir un evento en gran escala, es aconsejable contratar una agencia de eventos profesional a fin de que lo produzca. Si usted está planeando organizar un evento usted mismo, los siguientes consejos pueden ser de ayuda:

- Asegurarse de tener bien claro el resultado deseado, el público objetivo y el mensaje clave;
- Estar seguro sobre los recursos disponibles para organizar su evento o recaudar fondos en caso necesario (revisar el estudio de caso sobre Sustainable Dialogues (Diálogos Sostenibles) de FUN-BIO al final del presente manual);
- Elegir cuidadosamente el lugar. Si va a ser en la empresa asegurarse que el recinto está listo en el momento en que lleguen los invitados;
- Comience a promover su evento lo antes posible. Recuerde que los profesionales tienen una agenda sumamente apretada;
- Desarrolle un título para el evento que ayude a capturar la atención de su público y transmita su importancia a la misma;
- Mantenga el foco sobre los beneficios de su evento para los invitados, brindando información relevante que ellos se llevarán en términos de nuevos conocimientos u oportunidades de hacer *networking*;
- Sea un buen anfitrión y asegúrese de que sus invitados se sienten cómodos y satisfechos durante el evento.

¹⁰ Learn to Talk to Anyone in 10 Minutes or Less por Susan RoAne y Linda Armstrong. *Exhibitor Magazine*. En: <http://www.exhibitoronline.com/exhibitor-magazine/article.asp?ID=516>

Desarrollando Estudios de Caso

Los estudios de caso constituyen una manera muy útil de ilustrar el tipo de trabajo que realiza su fondo ambiental. Los estudios de caso brindan un análisis de la relación entre un desafío y una solución. Un estudio de caso debe entonces comenzar con una introducción que presente un análisis de un tema o situación que puede ser evaluada por el lector y aprender del mismo. Los estudios de caso pueden ser sumamente complejos o muy simples. Existen aproximadamente cuatro tipos de estudios de caso: ilustrativos (descripción de eventos), exploratorios (investigativos), acumulativos (información colectiva/comparaciones) y críticos (examinar un asunto particular con resultados de causa y efecto). Aunque no existan reglas rápidas y concluyentes para escribir un estudio de caso, debe contarse con información suficiente en el mismo, de manera que los lectores puedan comprender cuál es el asunto de que se trata y, luego de reflexionar sobre él y analizar la información, ser capaces de presentar y proponer una solución. Escribir un caso de estudio interesante se parece a escribir una historia de detectives. Usted desea mantener el interés de sus lectores en el tema, al mismo tiempo que consigue hacerse entender.

Existen tres pasos básicos para escribir estudios de caso: investigación, análisis, y la acción de escribir en sí. Se comienza por la investigación, pero aunque se llegue a la fase de escritura, podrá suceder que necesite volver a compilar información adicional.

La Fase de Investigación:

- 1. Investigación en Bibliotecas e Internet.** Descubrir lo que se ha escrito antes, y leer los artículos importantes sobre su tema. Por ejemplo, su estudio de caso podría referirse a un parque nacional que precisa aumentar la visitación a fin de recaudar más fondos a partir de los ingresos en concepto de entradas. En este caso, el problema del estudio de caso sería entender cómo aumentar los ingresos de turismo sin aumentar las amenazas al parque. Usted podría descubrir que su sitio elegido no posee muchos turistas porque no hay instalaciones. Entonces su problema con el estudio de caso sería cómo atraer el tipo adecuado de negocios para que se construya un restaurante o incluso un hotel en las cercanías o en el parque mismo. Una vez decidida la situación o asunto que usted desee cubrir en su estudio de caso (y pueden existir varios asuntos, no solamente uno), entonces será necesario hablar con especialistas.
- 2. Entrevistar a personas que conocen el lugar o la situación.** Encontrar personas entendidas para entrevistar – en nuestro ejemplo ellos pueden estar en el parque o trabajar en una agencia de turismo, o una repartición gubernamental que aborde el tema de turismo en parques nacionales. Además de las personas que trabajen en el lugar, conversar también con los turistas.

Cuando se está entrevistando a las personas, se deben formular preguntas que ayuden a comprender sus opiniones sobre el tema, o sea, preguntas como:

- ¿Cree usted que los turistas saben que ellos son la única fuente de ingresos del parque nacional?
- ¿Qué haría con que ellos visiten este parque nacional?
- ¿Cuál es su impresión sobre el parque?
- ¿Cómo se siente usted con relación al hecho de que las tarifas de turismo levantadas hoy son demasiado bajas para pagar los costos de mantenimiento del parque?
- ¿Qué piensa usted que debería cambiar, en caso de que sea necesario algún cambio?
- ¿Qué tipo de instalaciones considera usted que son necesarias en el parque?
- ¿Cuál sería el costo según usted para construir y operar las instalaciones?

La Fase de Análisis:

- 1. Colocar toda la información en un lugar.** Ahora que ha compilado informaciones a partir de personas, artículos, libros, etc., no será posible incluirlas todas. Entonces, usted va a necesitar pensar en cómo clasificarla, eliminar el exceso, y distribuirla de manera que la situación sea comprensible para sus lectores. Antes de hacer esto, se deberá colocar toda la información junta donde pueda verla y analizar lo que está sucediendo. Se deberá buscar el mejor ángulo para asumir la historia, considerando el público al cual se desea llegar.
- 2. Tratar de formular el problema del caso en unas pocas frases.** Al hacer esto, usted podrá encontrar que precisa más informaciones. Una vez que se sienta satisfecho con la manera en que ha definido el problema sobre el cual desea que piensen sus lectores, separe el problema en partes diferentes, cada una de ellas representando una pieza del rompecabezas que necesita ser comprendido antes de que el problema pueda solucionarse.

Escribiendo el Estudio de Caso:

- 1. Describir el problema o la cuestión del caso que usted desea que el lector resuelva.** En una historia de detectives, el crimen se comete bien al principio y el detective tiene que juntar la información a fin de descubrir lo que sucedió. Un estudio de caso puede tomar un enfoque similar y comenzar levantando una cuestión o una cita de alguien que ha sido entrevistado. Por ejemplo, supongamos que usted ha entrevistado

a un agente quien le dijo que más personas debería estar interesadas en visitar el parque, y que no comprende por qué la gente no lo hace. Entonces, usted podría escribir algo como esto:

El pueblo histórico de XX está localizado en las montañas del país X. El supervisor de turismo del pueblo, el Sr. Jim Smith, dijo que él pensaba que “muchas personas deberían visitar este parque nacional y ayudar a proteger este lugar especial, pero no lo hacen. No sé por qué – tal vez nosotros no contamos con el tipo adecuado de instalaciones para que ellos se diviertan, de manera entonces que prefieren ir a otros lugares donde puedan comer, dormir, comprar cosas... y no solamente visitar las cataratas”. Este caso explora lo que tiene que suceder para estimular la venida de más personas a fin de que visiten el Parque Nacional.

- 2. Agregar secciones adicionales al caso.** Probablemente usted necesitará organizar su información bajo temas tales como los siguientes:

Introducción – plantear el tema.

Antecedentes sobre el parque – Dónde se encuentra, cuán grande es, qué tipo de clima presenta, o cualesquiera otros detalles que ayuden a ilustrar la situación – esta parte debe consistir en una descripción breve y general. Piense en dos páginas de material escrito, fotos, o incluso un video, de manera que sus lectores puedan realmente tener una visión sobre el parque. Resuma las características principales del parque. ¿Qué es lo que tiene de especial que lo haga merecedor de ser un caso de estudio?

Visitantes al parque – Usted desea que el lector realice algún tipo de labor, de manera que puede decir que el número de visitantes se muestra en una tabla o cuadro que usted ha compilado. Tal vez usted desee incluir un cuadro que muestre la cantidad de personas que visitan otras partes de su país que cuentan con instalaciones. Usted podrá comparar el precio de las entradas en los diferentes parques. Esto permitirá que sus lectores saquen sus propias conclusiones. Si es posible, incluya información que haya recibido cuando conversó con los visitantes - ¿qué es lo que ellos les gusta o les disgusta? ¿Qué es lo que los visitantes piensan que debe suceder para que el parque se torne más atractivo?

Política Gubernamental – Incluir información sobre cuál es la política gubernamental con relación al parque. ¿Qué está permitido y qué no. ¿Puede modificarse dicha política, y por quién?

Oportunidades de negocios – Usted ya ha dicho que no existen instalaciones suficientes para los turistas. Bien, lo que usted necesita ahora es brindar información sobre lo que costaría construir un lindo restaurant, hotel o una tienda para visitantes. Supongamos que en una de sus entrevistas usted habló con una persona de negocios que dijo que instalar un bar en el parque costaría US\$25.000. Usted necesita brindar a su lector esa información, pero ella no es todo. Usted debe también ofrecer el contexto sobre qué tipo de restaurant u hotel sería necesario, cuál sería el costo de la comida o para pernoctar, y que tipo de cosas serían vendidas en la tienda de souvenirs. Su lector deberá calcular cuántas personas tendría que comer allí a fin de recuperar los costos de operación de las instalaciones. Aquí es donde entran las estadísticas. ¿Hay personas suficientes hoy en día que visiten el parque que justifiquen invertir en la construcción de instalaciones? ¿Cuántas personas más podrían soportar el parque si el turismo aumenta en virtud de las nuevas instalaciones? ¿Qué otro tipo de servicios deberían también ser incrementados? ¿Puede usted considerar la elevación del precio de las entradas al parque a fin de lograr mayores ingresos sin agregar demasiadas personas visitando el parque?

Posibles empleados – Usted no puede agregar instalaciones sin agregar las personas que trabajen en ellas. ¿Existen personas suficientes en la comunidad local que llenen los nuevos puestos de trabajo a ser creados? ¿Poseen ellos el tipo adecuado de educación y de entrenamiento para llenar las vacantes, o deberá entrenar a las personas el dueño del restaurant o el dueño del hotel, o acaso traer gente de otros lugares? ¿Podría acaso el sistema local de escuelas brindar la capacitación necesaria?

Otras secciones del caso – Dependiendo del caso sobre el cual se está investigando y escribiendo, será necesario organizar las secciones del caso de manera que cada tipo de información esté en su propia sección y sea comprensible para el lector. Tal vez usted no utilice todas las secciones descritas más arriba, pero ciertamente su estudio de caso precisará tener en consideración las implicaciones de negocio y económicos de los turistas que vienen hasta su área e, igualmente importante, las implicaciones para la conservación del parque. El turismo posee implicaciones económicas e implicaciones ambientales. El buen planeamiento debe tener en cuenta ambos.

Conclusión – Su caso va a precisar una conclusión. En lugar de insertar su respuesta en el caso, deje para el lector algunas preguntas abiertas. Por ejemplo, usted habrá aprendido que existe una política de gobierno que reza que “No se permite a ninguna empresa privada modificar cualquier parte del parque”. De manera entonces que usted podría concluir con un párrafo como el siguiente:

El fondo ambiental y el ministro de turismo están discutiendo la posibilidad de invertir en modelos de concesión para la operación de las instalaciones del parque, pero para así hacerlo será necesario contar con la aprobación especial de la agencia ambiental nacional. Juntos, ellos están armando un plan para mostrar al gobierno que un cambio de política que permite a la empresa privada ganar dinero a partir de los parques nacionales constituye una buena idea. “¿Por qué deberíamos impedir que los turistas disfruten una experiencia agradable al visitar nuestras áreas nacionales protegidas? Piense en los empleos que serían creados con las nuevas concesiones. Y teniendo una mayor cantidad de personas involucradas en hacer dinero a partir del parque significa que habrá más personas participantes para asegurar que este parque sea mantenido en buenas condiciones para las futuras generaciones.”

Al finalizar su caso con una pregunta o cuestión abierta como esta, usted permite que sus propios lectores discutan la situación. Si ha logrado escribir un buen caso, ellos contarán con suficiente información para comprender la situación y ser capaces de plantear la cuestión con otros públicos claves.

Asegúrese de que tiene una historia para contar

Al desarrollar un estudio de caso, lo más importante para recordar es que se precisa tener una buena historia sobre la cual conversar. Identifique a la persona, grupo, organización, o proyecto sobre el cual le gustaría escribir un estudio de caso. En general, se desea escribir un estudio de caso cuando ya se ha identificado o se tiene en mente una historia que le agradecería contar. Es importante asegurarse que usted medite sobre las preguntas siguientes antes de desarrollar sus casos de estudio:

- ¿Acaso esta historia va a ofrecer algo único?
- ¿Ayudará a ejemplificar el trabajo que realiza su fondo ambiental?
- ¿Resalta la historia una solución o servicio que precisa de mayor visibilidad?

Una vez que alguien sugiere una idea para un estudio de caso, se debe descubrir si realmente existe o no una historia que valga la pena compartir. El hecho es que no todas las situaciones se traducen en historias interesantes (o en una historia que sea interesante para su público). Una sugerencia consiste en crear un formulario tipo a ser rellenado por cualquier persona que tenga un estudio de caso en mente. Al hacerlo así se asegura que usted compilará toda la información que necesita a fin de desarrollar una serie de estudios de caso organizacionales, que pueden a su vez ser utilizados como modelos para la labor de su fondo ambiental.

Las Comunicaciones para la Recaudación de Fondos

Los fondos ambientales descansan en gran medida sobre las donaciones como su mayor fuente de recursos. Su capacidad para conseguir financiación se vincula directamente a su habilidad de implementar programas efectivos y gestionar alianzas con donantes clave. Por otro lado, los Fondos Ambientales deben ser capaces de “venderse bien”. Esta es una de las maneras en las cuales la comunicación puede jugar un rol clave a fin de brindar soporte a los objetivos organizacionales más amplios.

La recaudación de financiación consiste en el logro de apoyos. Al dar dinero a una organización, el donante está esencialmente comprando la misión y las creencias de la organización. Más que ello, el donante desea contribuir al suceso primordial de la misión de la organización. Pero encontrar donantes es un negocio competitivo. De acuerdo con el Centro Nacional de Estadísticas de Caridad (National Center for Charitable Statistics -NCCS)¹¹ en los Estados Unidos existen más de 1,5 millones de organizaciones sin fines de lucro registradas. Y todas ellas están buscando aliados – o donantes.

Ello explica por qué un buen programa de recaudación de fondos debe estar centrado en el donante. Las personas que recaudan fondos deben mirar constantemente a las cosas desde la perspectiva del donante. Un levantamiento de fondos efectivo puede solamente suceder cuando los donantes están listos para ello. Resulta clave comprender las razones por las cuales los donantes brindan su apoyo a los fondos ambientales y también por qué no lo hacen.

Financiando sus esfuerzos de comunicación

La comunicación no es generalmente un área medular de un fondo ambiental. No obstante, será necesario invertir recursos en comunicación a fin de beneficiarse realmente de todo lo que la misma tiene para ofrecer. Contar con una persona o un equipo designado responsable por la comunicación en su fondo ambiental constituye el primer paso. Pero se necesitará también establecer un presupuesto que cubra el costo de las actividades institucionales así como de comunicación programática. Las actividades **institucionales** (y/o de productos) son aquellas involucradas en la promoción que se realiza (sitios internet, juegos para prensa, informes anuales, reuniones y eventos organizacionales), mientras que la comunicación **programática** está directamente ligada a la consecución de resultados relativos a la conservación, que son soportados por su fondo (actividades de participación de la parte interesada local, pósteres, volantes, videos, etc.)

Las alianzas son una buena manera de levantar apoyo para sus necesidades de marketing y de comunicación y al mismo tiempo ayudan a ahorrar recursos. Se podrá contactar a una firma de relaciones públicas o de marketing, a fin de ver si ellos desean aunar fuerzas con su organización para ayudar a promover cuestiones ambientales en su país. Estas alianzas pueden ser negociadas ya sea de manera gratuita o mediante un descuento, dado que de la misma manera en que usted necesita ayuda con relación a sus necesidades de comunicación, las firmas están buscando causas

¹¹ *Quick facts about nonprofits (Hechos interesantes sobre las entidades sin fines de lucro)*- National Center for Charitable Statistics (NCCS) En: nccs.urban.org/statistics/quickfacts.cfm

interesantes a las cuales prestar apoyo y para probar los talentos de los equipos creativos. Vale la pena explorar la posibilidad de establecer una alianza con una firma de marketing y de comunicación como una manera de garantizar que sus necesidades de comunicación cuenten con el soporte de especialistas y también en el largo plazo.

Se puede tentar el mismo enfoque con las universidades, en el caso de necesidades relativas a investigación, o fotógrafos naturalistas, como un apoyo para erigir su biblioteca de imágenes, o con estaciones de TV, como una manera de contar con un archivo de videos, y con diseñadores. Al desarrollar su estrategia en línea de FA se deben también avizorar las alternativas de gratuidad o bajo costo, como una manera de ahorrar recursos.

Otro tipo de alianza que vale la pena considerar es la asociación de su marca con patrocinadores. Se pueden organizar eventos temáticos patrocinados por compañías, fundaciones u otros tipos de donantes específicos. Al tener patrocinadores para sus eventos, se pueden recuperar los costos de armado del evento y recaudar fondos para su organización, mientras que, al mismo tiempo, se promueve la causa de la organización por ante un grupo más amplio.

Salve una Milla: Una Campaña para Recaudar Fondos

En noviembre de 2010, unas semanas después de que se produjera el derramamiento de petróleo en el Golfo de México, la entidad Conservation International (CI) lanzó "Salve una Milla: Es Nuestro Océano" – una campaña para recolectar fondos a fin de ayudar a los esfuerzos globales de conservación.

De acuerdo con Threespot¹², la agencia responsable por el concepto, diseño y desarrollo de la campaña, la idea era crear un sentido de administración sobre los océanos al enfatizar cuán importante y vulnerable ellos son. La campaña combinó el lanzamiento de una película con una herramienta interactiva en línea que estimuló a los usuarios a explorar las amenazas contra los hábitats oceánicos – océano abierto, arrecifes de coral, áreas costeras y manglares, y a tomar acciones mediante la donación de US\$75,00 a fin de salvar una milla de océano.

Aunque las millas eran simbólicas, los nombres de los donantes figuraban en la herramienta e incluso podían ver la milla que habían ayudado a salvar, personalizando aún más la causa. El valor de US\$75,00 no es definitivamente una pequeña cantidad en términos de donación individual, y la CI explicó que reflejaba experiencias específicas y cuantificables en las Islas Galápagos (donde se gastan anualmente 4 millones de dólares para proteger 33 millones de acres) y Abrolhos/Brasil (donde se gastan por año 1,37 millones de dólares para administrar con éxito una red de área protegida que suporta 13.840.000 acres de áreas costeras y marinas).

La campaña también fue transparente en lo referido a cómo podrían ser utilizadas las donaciones y ofrece maneras fáciles para la integración de colaboradores. El resultado fue que consiguió elevar la concienciación y conseguir fondos en una época crítica, utilizando la devastación a raíz del derramamiento de petróleo a fin de hacer más urgente el llamado para la acción.

Para saber más, haga clic en: www.conservation.org/saveamile

En general, existen dos maneras clave por las cuales la comunicación puede contribuir con un programa para recaudar fondos: consiguiendo nuevos donantes y manteniendo a los existentes satisfechos.

Consiguiendo nuevos donantes

Al conseguir nuevos donantes, la comunicación funciona para construir el perfil de la organización y para brindar apoyo al recaudo de fondos de acuerdo con el punto de vista del donante. El perfil organizacional involucra el asegurar que exista alineamiento en la manera de presentar la misión, programas y logros. Todo lo que conforma la imagen de la organización – la marca – está coordinado de manera tal de presentar cohesión y asegurar que los éxitos sean comunicados de manera compatible.

La comunicación también ayuda a definir la "proposición única de venta" (USP por sus siglas en inglés) de su fondo ambiental. La USP es un concepto de marketing que representa los factores que colocan a una organización aparte de sus competidores. En el mundo competitivo del levantamiento de fondos, es importante aprovechar y fortalecer a las USP a fin de maximizar las oportunidades de su fondo ambiental.

Todo esto debe reflejarse en sus productos para conseguir fondos, comenzando con propuestas de lograr tales levantamientos. Por supuesto, los productos dependen de metas diferentes. Algunas técnicas incluyen: correo directo, anuncios

¹² Three spot Case Studies, en: www.threespot.com/portfolio/case_studies/ci/

o folletos agregados a radios o revistas, anuncios por radio y televisión, especiales por radio y televisión, diálogo directo, invitaciones por la internet, llamadas telefónicas, contacto de miembro a miembro, eventos especiales y alianzas corporativas.

Manteniendo felices a los donantes

Los fondos ambientales reciben donaciones de fundaciones, gobiernos nacionales, corporaciones, organizaciones multilaterales y bilaterales y otros. Una de las grandes preocupaciones de cualquier programa para recaudar fondos es construir la confianza y credibilidad de sus donantes. Los donantes deben sentirse como socios. Deben sentir que su organización se preocupa por ellos. Mantener a los donantes se relaciona con mantenerlos satisfechos. Después de todo si su organización no crea la mejor experiencia posible para los actuales donantes, ellos probablemente no van a gastar más dinero con usted.

Cultivar a los donantes actuales es vital para la sostenibilidad futura de cualquier organización. Se trata de la manutención de donaciones y relaciones a largo plazo. Los informes sobre sus actividades son una clave para construir una relación con los donantes, donde esto se hace de manera formal mediante informes anuales o de avance, o informalmente por medio de las herramientas de comunicación de su organización, tales como el sitio internet, los boletines electrónicos o las noticias publicadas en medios externos.

Otro punto obvio consiste en agradecer y en reconocer a los nuevos y actuales donantes. Existen varias maneras para hacerlo dependiendo de sus obligaciones contractuales, tales como la exposición del logotipo.

Desarrollo de un Informe Anual

Un Informe Anual es una herramienta básica de comunicación para cualquier fondo ambiental que procura agregar legitimidad y transparencia a su trabajo. Un Informe Anual es la manera de permitir que los donantes sepan que los fondos confiados a su organización han sido utilizados de la manera más eficiente posible y que cumple con los deseos de sus donantes. Es necesario mantener informados a los donantes sobre sus actividades principales, resultados e información financiera correspondiente.

Un buen Informe Anual captura la esencia de cómo está siendo utilizada la donación. Invita a la interacción y a la lealtad y hace que los donantes se sientan bien. Además de ello, un Informe Anual puede también hacer las veces de herramienta para recaudar fondos, ayudando a mejorar las relaciones del donante y para conseguir fondos nuevos.

El Informe Anual debe presentar cifras financieras, tal como ingresos y gastos operativos, así como el balance. También es una buena idea incluir cualquier revisión a cargo de auditores profesionales, así como informes financieros y técnicos regulares sobre actividades y proyectos.

¡Es vital recordar de agradecer reconocer las contribuciones de todos sus donantes en su Informe Anual. Sin ellos usted no podrá conseguir sus resultados!

Se podrán verificar ejemplos reales de informes anuales de fondos ambientales visitando el Juego o Carpeta de herramientas de la Conservation Finance Alliance (CFA) Toolkit, disponible en: www.conservationfinance.org/toolkit



Módulo 4 Comunicación en Línea

Este es el cuarto módulo del Taller de Comunicación y Marketing para Fondos Ambientales. Abordaremos la importancia de la comunicación en línea para el caso de cualquier estrategia de comunicación. Vamos a centralizar nuestra discusión sobre el desarrollo de una presencia en línea por medio de sitios web y medios sociales.

Luego de completar el presente módulo, usted podrá:

- saber cómo construir un sitio internet organizacional exitoso;
- maximizar la eficiencia de sus canales de medios sociales;
- comprender los usos de las plataformas tecnológicas para la comunicación.

Estar en Línea

La tecnología modificó completamente la manera en que las personas se comunican. El uso de plataformas de comunicación digital, tales como los teléfonos celulares y la internet, permite y brinda muchas formas diferentes de comunicación, tornando posible compartir intereses y conectar a las personas superando las barreras geográficas, económicas y políticas.

Una presencia en línea es hoy en día una parte clave de cualquier estrategia de comunicación. Aprendiendo a explorar el lenguaje apropiado y las herramientas para estar en línea constituyen un deber en esta sociedad con tanta habilidad tecnológica. Aunque existan aún barreras para la comunicación en línea para la totalidad de las personas, cualquier fondo ambiental que tenga una buena reputación necesitará conectarse con las comunidades que están más allá de su contexto inmediato, tal como los donantes y otros aliados de la sociedad civil. Es altamente probable que estos públicos estén buscando maneras fáciles de alcanzar y obtener información sobre su organización y que ellos realicen esto estando en línea.

Aunque la comunicación en línea no reemplace otras formas de comunicación personal, permite a las partes interesadas aprender y mantenerse al tanto del avance de la organización. Para muchas organizaciones sin fines de lucro la falta de tiempo y dinero es generalmente citada como una barrera para moverse activamente en la arena virtual. Pero con planeamiento, buenas ideas y un equipo inteligente se puede utilizar la internet con facilidad para llegar a millares de personas y hacer una tremenda diferencia a fin de elevar el perfil de su fondo ambiental.

Hay varias maneras de estar en línea: por medio de un sitio web, blog, medio social, juegos, anuncios en línea y otros. Aquí enlistamos algunos de estos métodos y compartimos directrices de buenas prácticas que pueden incrementar de manera significativa su impacto mientras esté en línea, así como ahorrar dinero y tiempo.

Sitio web: Su organización de cara al mundo

Un sitio organizacional constituye una de las maneras más importantes de realzar su presencia en línea. En verdad, podemos decir que hoy en día un sitio web es la principal cara pública de cualquier organización. La búsqueda en línea es la manera más fácil y útil para que cualquiera pueda conocer más sobre la labor de su fondo ambiental, y puede no existir otra oportunidad para usted de hacer que una primera impresión sea positiva.

Los sitios web deberían agregar valor a su organización. Un buen sitio web ofrece una ruta directa y rápida para hacer que la información esté disponible, brindando información sobre antecedentes y actualizaciones. Un buen sitio web refleja también la marca de su organización tanto en diseño como en presencia.

Como cualquier otra herramienta de comunicación, un sitio web debe ser planeado antes de ser implementado. El primer paso consiste en identificar su finalidad y su principal público. La mayoría de los sitios web de entidades sin fines de lucro trabajan para aumentar la concienciación, involucrar a las personas y recaudar fondos para la organización. Suena fácil, pero la tarea de desarrollar un sitio web institucional puede ser bastante compleja. Es particularmente desafiador tratar de descubrir las maneras de reflejar todas las actividades y áreas cubiertas por la organización, evitando al mismo tiempo sobrecargar el sitio con información. Esto puede ser abordado según la manera en que se presenta la información en línea (arquitectura de la información), elementos de diseño, y desarrollando el tipo adecuado de contenido. Lo que es más importante, un sitio web no debe ser una herramienta estática. Puede ser modificado y actualizado de acuerdo con los mensajes más recientes o apremiantes de su organización.

Un buen sitio web también toma tiempo y recursos para ser desarrollado y mantenido, ya sea que la inversión en tiempo o dinero dependa de su nivel interno de habilidades y su capacidad de “hacerlo usted mismo”. Comience pequeño y sea flexible al crecer con su éxito. Destacamos más abajo algunos puntos clave para tener en cuenta mientras se construye un sitio web exitoso:

Propósito

Tal como en cualquier otra actividad de comunicación, el sitio web debe presentar un propósito definido para su público meta, sea que usted desea que se suscriban para un boletín, o descargar una publicación, donar dinero o hacer contacto. La finalidad de su sitio web puede también modificarse de tiempo en tiempo dependiendo de su objetivo principal.

Diseño

Los sitios institucionales debe presentar elementos de diseño que sean compatibles con el mensaje y la cultura de la organización; los sitios web son, después de todo, un vehículo clave para comunicarse con los visitantes y para reforzar la marca de la organización. En muchos casos se puede decir mucho sobre la cultura de la organización mediante el estilo del sitio web elegido. Es importante contar con el apoyo de un buen diseñador que pueda guiarlo a fin de asegurar que su sitio web posea buenos elementos de diseño.

Capacidad de uso

Un sitio web exitoso tiene mucho que ver con su capacidad de uso. Debe ser utilizable, no para usted, sino para los usuarios de internet. En otras palabras, el visitante no debería tener ninguna dificultad al navegar por él, o en encontrar lo que está buscando. A diferencia de un libro, cuando se trata de sitios web no se puede determinar el camino que un visitante va a seguir para conseguir la información que está buscando. De manera que todas las páginas deberían ser presentadas como si fueran la primera, permitiendo que el usuario pueda retornar a la pantalla inicial del sitio – la *homepage*.

Relevancia

Los sitios web también tienen que ser relevantes para los visitantes. Deben brindar la información que están buscando o al menos maneras de establecer contacto a fin de obtener mayores informaciones. A fin de estimular a sus

visitantes a retornar regularmente a su sitio, es conveniente ofrecer contenido fresco y convincente y conseguir que se involucren en su causa de una manera significativa. Una buena estrategia para hacer con que los visitantes retornen para leer los nuevos contenidos disponibles en el sitio web consiste en incorporar un boletín electrónico al sitio, al cual los visitantes se suscriban a fin de recibirlo.

Dinámico

Solamente se cuenta con unos pocos segundos para formar una impresión positiva y para comunicar los valores centrales a los visitantes en línea. Un buen sitio web debe ser actualizado con regularidad a fin de atraer la atención de los nuevos visitantes, y entonces resulta crucial que esté construido de manera que sea fácil de administrar. Sin embargo, si su sitio web posee un número restringido de páginas y los enlaces (arquitectura) no están bien hechos, será mucho más difícil volver y arreglarlo. De manera entonces que se debe pensar con cuidado antes de finalizar la arquitectura de la información.

Los sitios web están contruidos sobre una plataforma, que se denomina también Sistemas de Gestión de Contenido (CMS por sus siglas en inglés). Las plataformas CMS varían en términos de complejidad y existen versiones gratuitas disponibles en línea, que pueden ayudar a construir un sitio web mediante un presupuesto bajo. Estas plataformas CMS permiten al personal de comunicación del Fondo Ambiental actualizar el sitio web sin el auxilio de un webmaster o de una persona de TI. Los ejemplos principales de CMS gratuitos son:

- Joomla – www.joomla.org
- Wordpress – www.wordpress.com
- Google sites – www.google.com/sites/help/intl/en/overview.html

Pero por favor tenga en cuenta que incluso si usted está utilizando una plataforma gratuita, personalizar un sistema para el sitio de su Fondo toma tiempo y requiere habilidades de diseño. La ventaja de utilizar estos tipos de sistemas radica en su bajo costo y en la manera relativamente fácil de actualizar el contenido. Si usted prefiere no basarse en una plataforma gratuita, será necesario contratar los servicios de un desarrollador profesional de sitios web a fin de que lo asista con una plataforma hecha a medida que satisfaga sus necesidades. De todas maneras, se debe estar seguro de estar adecuadamente entrenado para actualizar el contenido conforme sea necesario, y que usted recibe apoyo en lo que hace a la manutención general del sitio.



Contenido Básico del Sitio Web

Muchos de los visitantes de su sitio web no van a estar familiarizados con su organización y algunos, para empezar, pueden ni siquiera saber lo que es un fondo ambiental. Ellos pueden llegar a su sitio a través de un motor de búsqueda o un enlace externo. Tener contenido inteligente en el sitio es una obligación a fin de que el usuario continúe en la página, brindándole una buena experiencia durante la visita.

Al arribar a su página web, el visitante debe rápidamente tener una idea del porqué de la existencia de su organización y lo que la misma hace. Los sitios web deberían también brindar cuatro tipos de información clave:

1. Declaración sobre la Misión

Debe constar la declaración completa de la misión. Normalmente, forma parte de una página “Sobre Nosotros”, pero también puede reflejarse en otras páginas de su sitio web. Los visitantes deben tener una idea de por qué la organización existe, independientemente de la página que visiten. La página “Sobre Nosotros” debe brindar más detalles, pero no debe ser necesario para los visitantes navegar a través del sitio a fin de comprender la finalidad básica de su organización. Existe una serie de maneras diferentes de ayudar a transmitir su misión o finalidad en su página web. En ciertos casos será por medio de una o dos frases breves localizadas en un lugar prominente.

2. Contenido Institucional

Una vez que los nuevos visitantes han llegado al sitio y comprendido su misión o propósito, ellos pueden desear conocer más detalles sobre usted. Puede ser una gran ayuda brindar información sobre la historia de la organización, a fin de conectarse en un nivel más profundo con los visitantes. Tal vez usted desee incluir detalles sobre cuándo y por qué fue fundada la organización, y por quién. También deben incluirse fechas importantes, los hitos, logros, evidencia de crecimiento e impacto, e información de contacto.

3. Novedades y Actividades

Una buena práctica hoy en día consiste en agregar un Blog y Calendario de Eventos o una Sala de Noticias, a fin de brindar contenido dinámico. Este contenido debe actualizarse con frecuencia y permite a las personas volver a visitar el sitio a fin de ver lo que está sucediendo. Las noticias pueden distribuirse en un blog del sitio, o por medio de un blog separado que puede utilizarse para interactuar con los visitantes. Una manera de incorporar elementos de diseño al sitio web consiste en tener estudios de caso, fotografías y contenido interactivo, constituyéndose en general en una experiencia más positiva.

4. Información de Contacto

Algunos visitantes del sitio podrán desear contactar a la organización por medio del voluntariado, o para recibir ayuda, saber sobre oportunidades de empleo, donaciones, o una serie de cosas. Su sitio web debe por lo menos ofrecer un formulario de contacto o dirección de correo electrónico y, en la mayoría de los casos, un número de teléfono y dirección postal.

Los sitios de los fondos ambientales deben incluir también una sección sobre transparencia e **información para los donantes**. Debe incluir las metas del recaudo de fondos y el avance de la organización y detalles sobre cómo el dinero ha sido utilizado. Una buena práctica consiste en posibilitar a los visitantes descargar los informes financieros, los resultados de auditorías o el informe anual. También se debe informar a los posibles donantes cómo ellos pueden brindar apoyo a su fondo, o programas u objetivos específicos. Si existe la posibilidad de obtener deducciones impositivas, debe destacarse esta información.

Si su fondo está teniendo en mira donantes internacionales, es importante tener por lo menos la información institucional básica del sitio en inglés (en caso de que el inglés no sea el idioma principal de su país).

Medios Sociales

Los medios sociales incluyen las tecnologías basadas en la internet que se utilizan para convertir a la comunicación en un diálogo interactivo entre las organizaciones, comunidades e individuos. Una comunidad en línea puede operar en una red social interna, como una intranet, un servidor automático (listserv) o una lista de correo, o a través de una plataforma comercial de red social tal como Facebook, Twitter o LinkedIn. Una característica clave de la red social es la gran base de usuarios públicamente compartida y reunidos por el proveedor de la plataforma.

“ Los medios sociales incluyen las tecnologías basadas en la internet que se utilizan para convertir a la comunicación en un diálogo interactivo entre las organizaciones, comunidades e individuos.”

Si su sitio web es su principal rostro público, sus canales de medios sociales son la mejor manera de mostrar ese rostro a las comunidades en línea. Las redes de medios sociales deben tenerse en cuenta en su estrategia general de comunicación. Los medios sociales ofrecen más maneras de marcar su organización, diseminar su mensaje y cultivar las relaciones con los seguidores.

El uso de redes comerciales de medios sociales ha crecido rápidamente en años recientes. Hoy en día el Facebook es el quinto sitio con mayor tráfico en los Estados Unidos. Y sus estadísticas son realmente impresionantes¹³:

- 955 millones de usuarios activos por mes a fines de junio de 2012, 81% de ellos aproximadamente de fuera de los Estados Unidos y Canadá;
- 552 millones de usuarios activos en promedio por día en junio de 2012.
- 543 millones de usuarios activos por mes que utilizaron los productos móviles de Facebook en junio 2012.

La encuesta de 2012 sobre Redes Sociales sin Fines de Lucro (Nonprofit Social Networking Survey)¹⁴ confirmó que 93% de las organizaciones sin fines de lucro están presentes en cualquier red comercial social principal, siendo el Facebook el más popular con 98% de los encuestados informando su presencia en esta red.

De acuerdo con la misma encuesta, los tres factores principales para el éxito en las redes sociales son la estrategia, el establecimiento de prioridades y la dedicación del personal. Esa fórmula parece correcta – conseguir un plan, lograr su aceptación y reunir un equipo de miembros experimentados que lideren la nueva iniciativa. Obtener el mayor provecho de sus canales de medios sociales puede significar un largo viaje de aprendizaje. He aquí algunos indicadores para conducirlo en el proceso de explorar los medios sociales como parte de su estrategia de comunicación:

1. Construya Su Comunidad

Imagine que su organización está llevando a cabo una campaña por Twitter para conseguir más seguidores de su base inicial de 100. Imagine ahora que 10 de sus seguidores participaron y *re-tweetearon* su mensaje – digamos que cada uno de ellos posee 130 amigos. ¡Sus seguidores han expuesto su mensaje a más de 1000 personas, o sea 10 veces su línea de base inicial!

Las redes sociales aluden a la construcción de su comunidad – una base de seguidores – a los cuales se puede tener acceso fácil a fin de involucrarlos en su causa, para promover su organización y – por qué no – para recaudar fondos.

2. La Participación es Clave

Solicite a sus “miembros/amigos” a compartir sus opiniones y haga con que coloquen sus respuestas en línea. Responda sus comentarios de manera que sepan que alguien está leyendo sus colocaciones.

3. Perfiles Actualizados

Actualizar los perfiles de usuario cada dos días con nuevas historias, hechos interesantes, nuevos videos, entradas de blog, fotos, etc.

4. Tornarlo Interesante

No provoque tedio a su comunidad con actualizaciones de estado o tweets innecesarios. Usted está compitiendo con miles y miles de mensajes. De manera que su blog debe constar de noticias interesantes y convincentes, y no comunicados de prensa aburridos.

5. Proceso de doble mano

Recuerde que la red de medios sociales consiste en un proceso de doble mano. No la trate como una herramienta de comunicación solamente de una mano simplemente para colocar con toda fuerza sus últimos comunicados de prensa y alertas para la acción. Considérela como un ciclo de noticias las 24 horas. Es allí donde las personas van para saber las noticias, recursos y discutir los temas. ¡Y recuerde que tiene que darles un feedback!

¹³Estadísticas Facebook. En: newsroom.fb.com

¹⁴2012 Nonprofit Social Networking Benchmark Report (Informe de Referencia sobre Redes Sociales Sin Fines de Lucro). En: www.nonprofitsocialnetworksurvey.com

Definiciones en Redes Sociales¹⁵

Existen innumerables términos utilizados en el mundo de las redes sociales. He aquí algunos de los más utilizados:

Blog : La palabra “blog” es una abreviación de “web log,” y puede ser pensada como un diario en línea. La popular película *Julie & Julia* destacaba el blog de Julie Powell, una escritora aficionada que documentó su tentativa de preparar todas las recetas un libro de cocina de Julia Child en el espacio de un año. Ese blog popular es un buen ejemplo de una tarea de blogueo personal.

La actividad de Blogueo Profesional (por ejemplo, en el caso de esgrimir una defensa) también puede ser informal. No obstante que un blog necesite ser creíble dado que representa a su autor y su causa, generalmente tiene un carácter más conversacional que otras formas de comunicación, por ejemplo el comunicado de prensa.

Se puede crear un blog gratis en www.blogger.com, www.wordpress.com, www.blogspot.com, o en una cantidad de otros sitios.

Podcast : Un podcast es un programa de audio o video puesto a disposición en la internet para ser descargado a un reproductor personal de audio o video. El término “podcast” a su vez deriva originalmente de dos vocablos: “broadcasting” (radiodifusión) e “iPod.”

Red (o Networking) Social: El *networking* social consiste en una actividad en línea que conecta a las personas que comparten actividades o intereses similares. Típicamente, un/una participante posee un perfil en cada sitio que lo/la identifica para el resto de la comunidad. Facebook, YouTube, y LinkedIn son ejemplos de sitios web diferentes donde se desarrolla el networking (o la actividad de red) social.

Video/Fotografía: Video y fotografía son maneras poderosas de comunicarse con sus redes, y los sitios como YouTube o Vimeo le permiten colocar sus videos gratuitamente. Además, se pueden obtener reporteros interesados en cubrir su trabajo si ellos ven un video o fotografías de su actividad. Si usted tiene un video interesante (y corto) que destaca su trabajo, puede enviar a los reporteros un enlace para los mismos. A su vez los videos pueden tener un enlace directo para su sitio internet. Lo mismo puede hacerse con sitios de fotografía como Picasa o Flickr. Estas plataformas en línea permiten a los usuarios visualizar álbumes de fotos, que pueden ser realizadas con leyendas que cuenta una historia sobre su trabajo.



¹⁵ Reproducido de *Media an Messaging Training Handbook*. ©2010 Phillips Media Relations, LLC

Estudios Comparativos (Benchmarking): ¿Qué están haciendo las entidades sin fines de lucro?

El Informe de la Red Social de Entidades Sin Fines de Lucro (Nonprofit Social Network Report)¹⁶ es un recurso valioso para realizar un estudio comparativo (o benchmarking) sobre cómo las organizaciones sin fines de lucro están utilizando los medios sociales. Desde 2009, la NTEN (Non-profit Technology Network), Common Knowledge y Blackbaud vienen presentando informes y encuestas anuales para señalar las tendencias emergentes sobre las entidades sin fines lucrativos y su utilización de las redes sociales en América del Norte.

La última edición, lanzada en 2012, confirmó que la actividad de red social sigue creciendo en importancia. Considerando a Facebook y Twitter como los sitios sociales líderes, la encuesta verificó que:

Tamaño Promedio de la Comunidad

Facebook : 8 317 miembros

Twitter : 3 290 seguidores

Un aumento del 30% y del 81% respectivamente en el tamaño de la comunidad comparado con los resultados de 2011.

Número Promedio de Páginas

Facebook : 2,1

Twitter : 1,2

La estrategia consolidada consiste en enfocar a la mayoría o toda su actividad marcaria y de mercado en una página o cuenta en cada uno de los puntos sociales líderes. Solamente una pequeña cantidad de organizaciones de beneficencia están optando por un enfoque de utilizar páginas individuales o cuentas para cada departamento, campaña, o iniciativa.

Costo Promedio

Facebook : US\$ 3,50 por *Me Gusta*

Twitter : US\$ 2,05 por Seguidor

No obstante que la finalidad principal de una presencia en una red social es el mercado, en 2012 la encuesta también observó una tendencia creciente en lo que hace al recaudo de fondos utilizando Facebook: 46% de los que respondieron indicaron que estaban colectando dinero en Facebook, mientras que la categoría máxima (33% de todos los que respondieron) estaban dando prioridad a la Donación Individual – solicitando donaciones individuales a los seguidores de Facebook (por ejemplo, ofrendas únicas, membresías, ofrendas mensuales).

¹⁶Idem 7; 2012 Nonprofit Social Networking Benchmark Report. In: www.nonprofitsocialnetworksurvey.com

Explorando las herramientas en línea

Hoy en día podemos encontrar herramientas en línea para casi todo. Aprender cómo utilizar bien algunos de estos recursos virtuales podría mejorar drásticamente la presencia de su organización en la internet. Presentamos aquí una selección de recursos en línea para finalidades diferentes: promoción, monitoreo, participación, comunicación y recaudación de fondos.

1. Promoción: Motores de Búsqueda en la Web

Una vez que su sitio se encuentre en línea se debe comenzar a pensar cómo promoverlo. Una buena categorización de los motores de búsqueda de la web, tal como Google, Yahoo y Bing (MSN), es definitivamente la mejor manera de generar tráfico con destino a su página.

Los motores de búsqueda de la web están programados para categorizar de manera automática los sitios web con base en su popularidad y relevancia. Esto significa que cuanto más enlaces y tráfico tenga un sitio web, más alto subirá en la clasificación y en el listado de pedidos relevantes del motor de búsqueda. Cuando aparece como la primera página de una búsqueda (o en segundo o tercer lugar) aumenta su credibilidad y visibilidad.

Existen varios consejos sobre cómo mejorar la clasificación de su sitio web en los motores de búsqueda en internet. Las palabras clave, los rótulos (tags) y los títulos son para tener en cuenta, pero también se deben construir las alianzas y las redes en línea. Se debe asegurar que su organización aparezca listada en todos los directorios y asociaciones profesionales relevantes, con un enlace directo de retorno a su sitio web siempre que sea posible. Trate de intercambiar enlaces con sus aliados y solicite a los donantes para colocar un enlace o link para las páginas de su organización. Utilice los canales de redes sociales para expandir su exposición en la vasta red de blogueros y activistas.

¡Cada enlace y visita a su sitio cuenta sirve para que sea importante para un motor de búsqueda de la web!

2. Monitoreo: Google Analytics

Es vital conocer quién está visitando su sitio web y cómo las personas llegan a él. El Google Analytics es un programa de estadísticas de la web gratuito y poderoso. Brinda un rastreo poderoso para cualquiera que tenga presencia en la web, siendo uno de las soluciones de análisis de internet más poderosas en la actualidad. Sus recursos son utilizados para monitorear las visitas a su sitio y para construir su comunidad mediática social. Al utilizar Google Analytics se pueden generar informes semanales o mensuales a fin de contar con tabuladores certeros sobre lo que está – o no está - conduciendo tráfico a su sitio. Con el tiempo usted podrá descubrir qué temas llaman más el interés de su público, y qué estrategias generan el mayor impacto. Estas lecciones aprendidas con el tiempo se tornarán invaluable, ayudándolo a refinar continuamente sus estrategias para convertirlas en una fórmula sólida de éxito.

Para aprender más visite Google Analytics: www.google.com/analytics

3. Participación: NING

La Ning se autodenomina como la Mayor Plataforma del Mundo para Crear Sitios Sociales. Ejerce atracción sobre las personas y organizaciones que desean crear sus propias comunidades y redes sociales con relación a intereses específicos. Trabaja realmente bien cuando es necesario crear una comunidad cerrada que puede compartirse solamente con los participantes invitados. También puede limitarse a miembros y a necesidades específicas de la comunidad. Guarda diferencia con el Facebook, y es una herramienta customizada donde se puede crear su propio diseño visual, elección de características y datos de miembros – que pueden reflejar mucho más su marca. Las personas que se integran a una Red Ning pueden también tener sus propias páginas de perfil dentro de la comunidad.

Ning : www.ning.com

4. Comunicación: Boletines Electrónicos

Los Boletines Electrónicos, o el Marketing por e-mail es aún una forma valiosa de comunicación para la mayoría de las organizaciones. Enviar correos para una lista en línea es la mejor manera de potencializar tiempo y recursos. El marketing por correo electrónico para los contactos existentes es una de las maneras más efectivas en términos de costo para llegar a su público objetivo meta, para construir relaciones con nuevos componentes, para incrementar la participación y para educar a los seguidores sobre la misión de su organización.

Al crear una campaña de marketing por e-mail tenga en mente que la finalidad principal de la misma será generar tráfico para su sitio internet. Los lectores deben poder pulsar sobre las noticias destacadas y leer ese mismo contenido



en línea en su sitio web. El boletín debería presentar contenido inicial y atraer la atención del lector para conducirlo a su sitio. Es una estrategia para que ellos aprendan más sobre el trabajo de la organización.

5. Recaudación de Fondos: Financiación colectiva

La financiación colectiva (*Crowd funding*) describe el esfuerzo colectivo de los individuos que forman parte de la red y que reúnen sus recursos para colaborar con actividades iniciadas por otras personas u organizaciones. Es un sistema colectivo de recaudación de fondos para recolectar dinero y prestar ayuda en varias actividades y proyectos. Se lo ha utilizado para brindar soporte a una amplia variedad de iniciativas incluyendo la mitigación de desastres, periodismo ciudadano, artistas, campañas políticas, financiación inicial, etc.

Las organizaciones sin fines de lucro utilizan el recaudo colectivo para crear campañas de rápida propagación (virales), producir videos y otros productos de comunicación. Las campañas de recaudo colectivo son creativas y adaptables, pero también específicas y cuantificables. Dado que todo se produce en “tiempo real”, el avance de la campaña y el retorno de la inversión son evidentes de manera inmediata.

Construir su propia campaña de recaudo colectivo en una plataforma virtual es algo complejo y caro. Solamente vale la pena si usted espera recaudar una cantidad significativa de recursos. Normalmente, la mejor manera de utilizar el recaudo colectivo para su proyecto u organización es tomar parte en una plataforma existente, que cobrará una tarifa o un porcentaje de las donaciones obtenidas (o ambos).

Existen varios sitios de financiación colectiva. Los siguientes enfocan las causas de organizaciones sin fines de lucro¹⁷:

Causes: www.causes.com

Crowd Rise: www.crowdrise.com

Firstgiving: www.firstgiving.com

¹⁷Para una lista más detallada acceda: 13 *Crowd Funding Sites for Social-Cause Entrepreneurs* por SIG UELAND In *Practical Ecommerce*: <http://www.practicalecommerce.com/articles/3140-13-Crowdfunding-Sites-for-Social-Cause-Entrepreneurs>

Greenpeace: Cartas de Amor para el Futuro

En noviembre de 2009, Greenpeace International lanzó una campaña a través de los medios para abordar el cambio climático de manera personal y creativa. Se solicitó a personas de todo el mundo subir a la internet una foto o un video, o un mensaje de texto destinado a sus bisnietos sobre sus temores con relación al calentamiento global.

Las mejores 100 cartas conforme votación del público fueron selladas en una cápsula del tiempo, junto con una selección de objetos relacionados con el cambio climático, tales como una lamparita energéticamente eficiente. La cápsula del tiempo es resistente a los golpes, al agua y diseñada para durar más de 500 años sobre la superficie.

Greenpeace utilizó los medios de redes sociales para involucrar y hacer participar a las personas. Buscan “Embajadores Verdes” reales o sectores influyentes y brindándoles ayuda en la diseminación de la iniciativa a su ambiente, creando así participación agregada con el proyecto. Estos embajadores sociales, tales como celebridades, blogueros verdes, corresponsales ambientales y organizaciones verdes se dispersaron por diferentes espacios sociales recientemente creados, solicitando a los seguidores que colocasen en línea su Carta de Amor.

Durante un mes, la campaña¹⁸:

- Construyó una base de admiradores de 4.845 seguidores de Facebook;
- Generó apoyo de 21 países;
- Generó 62.544 visitas al sitio web, siendo 20% del tráfico del sitio web generado desde redes sociales, y el restante a partir de la estrategia de los embajadores;
- Cartas presentadas: 2.315;
- Las cartas de amor que estaban al tope del ranking fueron votadas aproximadamente 1000 veces cada una.

Sitio: www.greenpeace.org

¹⁸Online Ambassador and Social Media Strategy Increases Online Engagement for Love Letters to the Future; Eastline Marketing.
In: <http://www.eastlinemarketing.com/online-ambassador-and-social-media-strategy-increases-online-engagement-for-love-letters-to-the-future>



Módulo 5 Relaciones con los Medios

Este es el quinto módulo del curso de Comunicación y Marketing para Fondos Ambientales. Enfocamos aquí la importancia de las relaciones con los medios a fin de fortalecer la imagen pública de su organización. Vamos a brindarle un panorama de cómo los medios trabajan y cómo puede usted comunicarse con efectividad con una variedad de vehículos mediáticos.

Luego de completar el presente módulo, usted podrá:

- comprender la diferencia entre los métodos (mediums) utilizados por los medios (media);
- transformar sus historias en noticias;
- verificar los pasos para llevar las historias a los periodistas adecuados;
- describir el contenido básico de un comunicado de prensa exitoso;
- identificar diferentes maneras de comunicarse utilizando los medios.

Desarrollando Relaciones con los Medios

A través de relaciones oportunas, precisas y positivas con los medios se puede elevar la visibilidad sobre la labor de su fondo ambiental. Las relaciones con los medios pueden ayudar a diseminar y multiplicar la información de manera coordinada y compatible, construyendo una concienciación positiva sobre su trabajo, y sirviendo como un punto central de contacto para cubrir los temas relacionados a conservación en su país.

La construcción de las relaciones con los medios constituye una manera muy importante de fortalecer la misión medular de su organización, así como para demostrar a los donantes la eficiencia de su fondo. Los donantes son una los públicos primarios para la cobertura mediática de su fondo, dado que les permite ver reconocido su trabajo.

Forma también parte de ser transparente. El hecho de compartir la información sobre el avance de su organización constituye una manera de reconocer los resultados de su equipo y socios y de destacar la eficiencia de su fondo para administrar bien los recursos. Involucrar a los medios para comprender lo que se hace constituye una manera poderosa de asegurar que usted está construyendo constantemente la concienciación sobre los temas financieros de la conservación.

Cada medio (periódicos, revistas, radio, televisión, la internet, etc.) es diferente, de manera entonces que exigen cosas diferentes de usted. Por ejemplo, la televisión necesita un video convincente para contar una historia, mientras que los periódicos podrían solamente necesitar una foto en blanco y negro.

Sin embargo, existen unos pocos elementos comunes para cada forma de medios: se puede “abordar” cualquier medio por teléfono o por correo electrónico. Se debería contactar a periodistas durante sus horarios menos ocupados, asegurándose que usted comunica en primer lugar las partes más importantes e interesantes de su historia.

Presentando a los Medios

Periódicos: Tradicionalmente, los periódicos era solamente un medio impreso, requiriendo grandes historias, y a veces otros materiales de apoyo como cuadros, mapas, gráficos y fotografías. De manera creciente, los periódicos necesitan sus fotos y video para sus sitios internet, también.

Siempre se debe “abordar” directamente a un reportero de periódico; ocasionalmente es adecuado contactar al editor. Las mañanas son generalmente el mejor horario para contactarlos dado que sus plazos vencen por lo común al final de la tarde. En caso de que se contacte un periódico semanal, será conveniente contactarlo al principio de su semana – ellos van a estar más ocupados cerca del día de publicación.

Revistas: Es apropiado abordar directamente a los reporteros; también es adecuado abordar a los editores de la revista. Se debe tratar de ubicar el abordaje al principio de la semana de la revista, dado que también van a estar más ocupados a medida que se acerca el día de la publicación.

Radio: La radio exige grandes historias y sonido – sea en la forma de una entrevista – ruidos del medio ambiente (tal como sonidos de la naturaleza, un tren deslizándose por las vías, etc.), o ambos. Las visualizaciones tales como fotos y video generalmente no son importantes para la radio, aunque algunas estaciones más grandes podrían solicitar fotografías para su sitio web.

Estaciones de radio más grandes: Estas estaciones generalmente tienen anuncios en el aire y editores/productores que no están en el aire; es mejor abordar a los editores/productores que no están en el aire en lugar del talento que está en el aire. Si usted conoce a quién está tratando de llegar, contáctelo/a antes de que esté en el aire. Si no conoce a la persona que está tratando de abordar, establezca contacto con la estación antes y solicite hablar con el editor de noticias.

Estaciones de radio más pequeñas: Estas estaciones con frecuencia tienen la misma persona trabajando como anunciante en el aire y editor/productor. Aborde directamente a esa persona. De lo contrario, solicite hablar con la persona responsable por las noticias.

Televisión: La TV requiere un video convincente. Usted debería también grabar un video usted mismo y brindárselo a un canal, o podría en cambio solicitar a los reporteros que vengan a su instalación y graben su propio video. Visualice una toma “que tenga onda” para un reportero de televisión que cuenta su historia. Por ejemplo, tal vez el reportero podría estar parado fuera de una caverna con murciélagos, o en una torre de observación en el bosque!

Canales de televisión más grandes: Se debería contactar a productores que no están en el aire y no a reporteros o anclas/presentadores. Si usted conoce a quien usted está tratando de llegar, contáctelo/a antes de salir al aire (al principio del turno de un productor es mejor que más tarde). Si usted no conoce a la persona a quien está tratando de llegar, hable con el “departamento de noticias”.

Canales de televisión más pequeños: Aunque constituya aún una buena práctica abordar a un productor, es también aceptable hacerlo directamente con un reportero que sale al aire. Esto es especialmente verdadero si usted tiene familiaridad con el trabajo del reportero, y tiene una historia similar a la labor típica de dicho periodista. Contacte al productor o al reportero bastante antes de la salida al aire (al principio del turno de un reportero o productor siempre es mejor que más tarde). Si usted no conoce a la persona a la cual está tratando de llegar, contacte al canal y solicite hablar con el departamento de noticias.

Sitios y Blogs de Noticias. Los sitios y blogs de noticias trabajan con rapidez – ellos necesitan la información con urgencia, y la necesitan en todos los formatos: impreso, fotos, y video. Para los sitios de noticias, aborde al reportero o al editor de la web. En el caso de los blogueros, aborde al bloguero directamente, utilizando un tono ligeramente más informal.

Conseguir la cobertura de noticias para su causa no es siempre fácil y los defensores se frustran con los periodistas que no desean cubrir su trabajo. Con seguridad, a los periodistas les gusta cubrir historias importantes. Pero lo que es incluso más importante es que ellos tienen que considerar si la historia “vale la pena como noticia.”

El hecho de atraer la cobertura de noticias es como hablar sobre sus historias y transformarlas en aquellas que los periodistas consideran que valen la pena como noticia. Usted aumentará de manera significativa sus posibilidades de lograr un “sí” de las organizaciones de noticias si usted piensa primero en cuál será el ángulo más interesante para asumir una historia en particular.

A seguir se detallan 12 tipos de historias que los reporteros consideran viables como noticia. Cada vez que usted piense “llevar” una historia a los medios, considere cuál de estos elementos se pueden incluir a fin de hacer que su información sea más viable y llamativa para la prensa. Cada historia que usted consiga colocar debería tener por lo menos uno de los elementos siguientes, pero las mejores historias contienen seguramente varios de estos elementos.

1. **Algo nuevo.** Observe que la palabra “noticias” lleva ínsita la idea de “novedad”. Piense seriamente sobre lo que es realmente nuevo en su historia. Entre los ejemplos pueden incluirse los resultados de un nuevo estudio, una norma legislativa reciente, y un nuevo enfoque con relación a un viejo problema.
2. **Algo extremo.** Los superlativos de cualquier naturaleza tienden a atraer mucha atención de los medios – el primero del mundo, el mayor de la región, por primera vez, el mejor de la comunidad, el peor del vecindario, etc. Cualquier superlativo que pueda aplicarse a su trabajo podría ayudar a llamar más la atención de los medios.
3. **Algo diferente, sorprendente o contraintuitivo.** Los periodistas adoran las historias que tienen algo retorcido. ¿Existe algo diferente – o incluso un poco loco – en su historia?
4. **Algo que haga avanzar la historia.** Los periodistas informan con frecuencia sobre los “avances” de una historia sobre la que ya han informado. Por ejemplo, un reportero puede haber escrito hace cuatro meses sobre una propuesta ambiental controvertida. Si el gobierno local va a tomar una decisión dentro de dos semanas sobre esa propuesta, el reportero seguramente deseará escribir sobre ese desenvolvimiento.
5. **Algo que impacte en muchas vidas.** Por ejemplo, historias sobre un área protegida que transformarían la manera en que los registradores hacen su trabajo ejercerían impacto sobre muchas familias y comunidades.
6. **Algo funcionó mal.** Usted seguramente escuchó el viejo adagio de la sala de noticia “si no hay sangre, no vende.” Las noticias terribles venden – sea que adopten la forma de una muerte inoportuna, un crimen, un escándalo político, un producto contaminado, o cualquier otra cosa que no funcionó. Muchas veces estas historias caracterizan a alguien o algo a quien culpar.
7. **Algo dramático.** Para bien o para mal, el conflicto vende. Tiene sentido, realmente – los periodistas son contadores de historias profesionales y el drama es esencial para una buena historia. Piense sobre las personas o grupos que se oponen a su tema. ¿Por qué se oponen? ¿Por qué están equivocados? ¿Cuáles son las amenazas urgentes o inesperadas si no se produce una reacción? No tema utilizar el conflicto en su favor – especialmente si usted es David contra Goliat.
8. **Algo fascinante para perfilar.** Los periodistas cuentan con frecuencia historias “especiales” sobre una persona, grupo, lugar o cosas fascinantes. Usted puede encontrarse con un periodista que no desee cubrir su tema, pero que esté abierto a presentar su perfil. Si un periodista se niega ante su primera idea, trate de ofrecerle un perfil.
9. **Algo local.** Tal como toda la política es local, lo mismo sucede con las noticias. Si usted está buscando colocar una historia en una publicación local, destaque las partes de la misma que se sitúan en el área cubierta por la organización de noticias. Utilice ejemplos locales, estadísticas locales y personas locales en su búsqueda.
10. **Algo recordado.** Los periodistas consideran con frecuencia que los cumpleaños, aniversarios u homenajes tienen valor como noticias. Por ejemplo, digamos que una familia de seis integrantes se quedó sin techo un año atrás cuando su casa se incendió. La historia seguramente atrajo la atención de los medios y, al cumplirse un año de lo sucedido, se tiene la oportunidad de que los reporteros hagan un seguimiento del hecho.
11. **Algo oportuno.** ¿Está usted realizando una protesta callejera para su causa el próximo martes? ¿Dos docenas de voluntarios están dispuestos a replantar los árboles que fueron casi destruidos por un tornado reciente? Ciertos eventos programados (cuanto mayores, mejor) pueden atraer la atención de los medios.
12. **Algo con celebridades.** Con toda seguridad, tener a Angelina Jolie involucrada en su causa lo ayudará a cosechar más prensa. Pero las celebridades pueden significar un montón de cosas, incluyendo un político local, un héroe local, o un líder de negocios local. Si una persona con perfil alto está involucrada con su causa, los medios van a estar con frecuencia más interesados en la historia.

Participando con los Medios

Los reporteros lo necesitan tanto a usted como usted precisa de ellos. Sin fuentes como usted – reflexivas y en defensa apasionada del bien común – los reporteros tendrían poco sobre lo cual hablar.

Los periodistas desean con frecuencia hacer bien su trabajo. Pero ellos son mal pagos y están llenos de trabajo. En consecuencia, podrán parecer ocupados cuando atienden el teléfono (¡y lo están!), pero aun así necesitan de usted. Teniendo en mente los diez consejos siguientes cuando se lidia con los medios, usted aumentará significativamente las posibilidades de respetar el tiempo del periodista y de recibir un “sí” para su historia:

1. Independientemente de cómo usted busque contacto (correo electrónico o teléfono son ambos aceptables), asegúrese de que las partes más importantes, relevantes e interesantes de su historias son las primeras cosas que usted menciona. Si al reportero le agrada su tópico inicial, usted podrá agregar los detalles adicionales más tarde.
2. No se desanime si le responden con un “no”. En lugar de ello, pregunte qué es lo que necesitarían de usted para que la historia sea más “atractiva como noticia” para ellos. Solicite su asesoramiento y conviértalos en aliados. Si aún ellos se niegan, agradézcales por el tiempo dispensado. Entonces, comience a pensar en ángulos menos obvios y en otros reporteros dentro de la organización de noticias quienes podrían hacer una historia con ángulos ligeramente diferentes. Sea “persistente con cortesía”.
3. ¡Esté disponible y responda rápidamente el pedido de un periodista! Usted solamente es útil para ellos cuando ellos están trabajando en la historia – si a usted se le pasa el plazo, no será incluido.
4. Ofrezca al reportero distintas maneras de llegar a usted: los teléfonos de su casa, de su trabajo y el celular en su casa, y las direcciones de correo electrónico tanto personal como del trabajo.
5. Al hacer contacto telefónico, preséntese de manera breve y pregúntele al periodista: “¿Está usted con prisa o puede hablar durante un par de minutos?”
6. Al hacer contacto por teléfono, sea apasionado. Nadie desea escuchar un tema de un/a interlocutor/a monótono/a que no siente entusiasmo sobre su tema.
7. Al hacer contacto por correo electrónico, asegúrese de que la línea del “asunto” suene tan convincente como sea posible. Un mensaje con una línea de asunto que dice “Comunicado de Prensa” seguramente no será abierto. Una línea de asunto que diga “Se Descubrió en Brasil el Menor Anfibio del Mundo” será abierto inmediatamente.
8. Al hacer contacto por correo electrónico, personalice su nota para el periodista. Como a la mayoría de nosotros, a los periodistas les gusta sentirse especiales – si ellos piensan que su nota es un modelo de carta que está siendo enviada a otros 20 periodistas, no le van a prestar mucha atención. Como mínimo, incluya el nombre del reportero/a. Incluso mejor, refiérase o felicítelo/a por un artículo que haya vehiculado recientemente a fin de indicarle que usted está familiarizado con su trabajo, o diga algo así como “He estado escuchando su programa durante ocho años, y creo que esta historia vendría como un anillo al dedo.”
9. Al hacer contacto por correo electrónico, no envíe su comunicado como un adjunto, dado que muchas organizaciones de noticias utilizan filtros de spam a fin de evitar contaminación por virus. En lugar de ello, corte y pegue su comunicado en el cuerpo de su correo electrónico.
10. Poco molesta más a los reporteros que las fuentes que llaman y preguntan algo así como “¿Recibió el correo? En lugar de ello, ofrezca información nueva al llamarlos. Por ejemplo, usted podría decir, “Ayer le envié un comunicado de prensa sobre el descubrimiento del menor anfibio del mundo. Quería hacerle saber que acabamos de descubrir donde viven – hasta este momento ya hemos visto 10 ejemplares.”

Lista de Correo

Una lista de correo con direcciones clave es una de las herramientas principales de las relaciones profesionales de los medios. Consiste en una lista de periodistas clave para su organización, que cubren temas referidos a su trabajo. Esta lista puede incluir medios locales, estaduales y nacionales. La lista puede también consignar publicaciones específicas del comercio o industria.

También es conveniente ofrecer un formulario para suscribirse en su sitio web para periodistas que desean recibir regularmente información de su organización. Recuerde de actualizar su lista de correo de prensa periódicamente, dado que con frecuencia los periodistas cambian.

Localizando a los Periodistas Adecuados

En las páginas precedentes usted aprendió las mejores maneras para “contactar” a los reporteros. A continuación encontrará algunos consejos sobre cómo encontrar los mejores reporteros para contarle sus historias y componer su lista de correo de prensa.

Identifique a las organizaciones de medios de su área. Si usted desea saber qué organizaciones de noticias operan en Calgary, por ejemplo, una simple búsqueda por Google produce con frecuencia información valiosa. Trate de hacer su búsqueda utilizando palabras clave como “estaciones de radio de Calgary,” “periódicos de Calgary,” o “lista de medios de Calgary.” El Yahoo ofrece también una guía de medios maravillosa (aunque no totalmente completa). Usted puede comenzar su búsqueda por http://dir.yahoo.com/News_and_Media/By_Region/Countries/.

Lea, escuche y/o visualice organizaciones de noticias específicas. No existe mejor manera de familiarizarse con los reporteros “correctos” que siguiendo su trabajo y consiguiendo saber qué tipo de reporteros cubren determinado tipo de historias. Algunas organizaciones de noticias poseen periodistas que cubren un tópico específico. Por ejemplo, usted puede descubrir un reportero de periódico que cubre generalmente negocios locales, un reportero radial que cubre política local, y un reportero televisivo que cubre delitos y tribunales. Tenga los ojos (o los oídos) bien abiertos para los reporteros que cubren temas similares a los suyos. Los temas relevantes para su defensa pueden incluir al gobierno local, estadual o nacional, o al medio ambiente, la agricultura, la educación, salud, política y muchos otros.

Visite un sitio web de una organización de noticias. Busque en las líneas que indican los nombres de los reporteros, o quien escribió historias sobre temas similares a los suyos. Muchas organizaciones de noticias han tornado más fácil que nunca encontrar información de contacto para sus periodistas. Muchos periódicos, por ejemplo, publican el nombre del reportero, su dirección de correo electrónico, y número de teléfono al final de todas las historias. En otras oportunidades una búsqueda por Google del reportero rendirá la información de contacto. Si usted está buscando el número de teléfono del periodista Jack Murphy, trate de buscar en “Jack Murphy” y “número de teléfono.”

Solicite los contactos de medios a amigos, colegas o a las organizaciones sin fines de lucro con las cuales trabaja. Los reporteros poseen con frecuencia vínculos con las comunidades a las cuales cubren, y sus amigos y colegas pueden tener una conexión con los periodistas de su área. Aunque seguramente no es necesario, nunca hace mal tener alguien “de adentro”.

Utilice el número de la centralita principal. Si todo lo demás falla, llame al número principal de la organización y pida por el departamento de noticias. Aunque puede ser tentador tratar de hacer contacto a través de este primeramente, los operadores con frecuencia colocan a los que llaman en contacto con un mensaje grabado o correo de voz. Usted tendrá más chances de conseguir contacto con alguien que pueda ayudarle si usted sabe a quién está llamando y pregunta directamente por esa persona.

Usted también puede convocar para seminarios de entrenamiento de periodistas sobre temas clave. Los periodistas no pueden ser especialistas de todos los temas, de manera que ayudarlos a cubrir su tema de manera más efectiva es una situación con beneficios recíprocos. Ellos aprenden sobre contenido nuevo, hacen nuevos contactos y mejoran sus habilidades profesionales, y usted puede hacer con que su tema sea informado de manera apropiada – inclusive convirtiéndolo en referencia sobre su tema.

Cómo Escribir un Comunicado de Prensa

Un comunicado de prensa es un documento de uno o dos páginas cuyo uso se optimiza cuando:

- su noticia es sensible a la hora o al tiempo;
- su historia tiene que ver con un tipo de noticias específico;
- usted va a enviar el comunicado a numerosos periodistas; y
- su historia es directamente relevante para el público de la organización de noticias.

La historia siguiente sería apropiada para un comunicado de prensa:

“El Gobierno Local va a Realizar una Audiencia sobre el Área Protegida para Cocodrilos el Próximo Jueves”

Ese titular es sensible al tiempo, trata de una noticia específica, es perfecta para cualquier organización mediática que cubre noticias en ese área local y es apropiada para ser enviada por correo electrónico a numerosos periodistas del área. Por otro lado, la historia siguiente no sería tan buena para un comunicado de prensa:

“Es Importante Salvar a los Cocodrilos de Florida”

Ese titular no es sensible al tiempo y no aborda una noticia específica. Algunas otras herramientas, tales como una carta de promoción, carta al editor, u op-ed (que se describe más adelante), sería más efectiva para ganar la primera página de las noticias para dicha historia.

Dado que los reporteros reciben cientos de comunicados de prensa todas las semanas, resulta crucial llamar su atención de manera inmediata.

Los comunicados de prensa deberían ser escritos como “pirámides invertidas”, con la parte más importante de su historia en la cima, seguida por las partes de su historia sobre “quién, qué, cuándo, dónde, por qué”, y luego una cita. Usted puede completar el comunicado con información adicional sobre antecedentes para brindar apoyo a su titular, y con su información de contacto al final.

Las cinco partes más importantes del comunicado de prensa son:

1. El título (con frecuencia también utilizado como línea de asunto de su mensaje de correo electrónico)
2. El subtítulo
3. La primera oración
4. El primer párrafo
5. Su información de contacto

Al escribir su comunicado de prensa, tenga en mente los siguientes diez consejos:

1. Asegúrese de que su título sea sensible al tiempo o actual, específico, relevante para el reportero y para la organización mediática, y convincente. Muchos reporteros no abren el comunicado si el título les parece tedioso.
2. Aténgase a los hechos. Los reporteros van a leer su noticia con mayor credibilidad y contiene información factual y directa. Los puntos de exclamación y las palabras o frases emotivas van a disminuir su credibilidad.
3. Mantenga el comunicado breve, preferentemente de una página, pero de no más de dos páginas.
4. ¡No incluya ninguna jerga de la industria! Asegúrese de que la gente de 12 años de edad en promedio puede comprender su comunicado.
5. Aclare quién está expidiendo el comunicado de prensa. ¿Está usted refiriéndose a una organización? ¿a un grupo comunitario? ¿a usted mismo?
6. Varíe el tamaño de los párrafos. Es mejor tener una variedad de párrafos cortos y largos.
7. Al enviar por correo electrónico el comunicado de prensa a los periodistas, utilice su título en la línea de asunto.
8. Dado que muchas organizaciones de noticias utilizan filtros de spam, no adjunte su documento al correo electrónico. Es mejor cortar y pegar su texto directamente en el cuerpo del mensaje.
9. Al final del comunicado “oficial”, mencione otros recursos disponibles para el periodista, tal como hoja informativa, fotos, video, entrevistas, etc.
10. Asegúrese de que su información de contacto está incluida en el comunicado, generalmente al final.



Anfibios en Disminución Catastrófica – Extinguidas 129 especies desde 1980 *Estudio Descubre que Casi Un Tercio de las Especies está Amenazada de Extinción*

Octubre 12, 2004 (Washington, DC/Gland, Suiza) – Las especies anfibias del mundo están siendo diezmadas como nunca y están extinguiéndose en índices que se acercan a mil veces más que lo normal, de acuerdo con el estudio más completo realizado hasta la fecha. Más de 520 científicos de más de 100 naciones contribuyeron para el *Global Amphibian Assessment*, los hallazgos clave que fueron publicados hoy por el periódico *Science*.

En los últimos tres años, los científicos analizaron el estado de la distribución y conservación de 5.743 especies conocidas de anfibios – incluyéndose ranas, sapos, salamandras y ápodos. De éstos, 1.856 – o 32 por ciento– se consideran ahora amenazados de extinción. Por otro lado, faltan datos suficientes para verificar de manera precisa el estado de aproximadamente otras 1.300 especies, y los científicos consideran que la mayoría de ellas están también amenazadas.

Los anfibios son ampliamente considerados como “canarios en la mina de carbón”, dado que su piel altamente permeable es más inmediatamente sensible a los cambios en el medio ambiente, incluyendo a los cambios de agua fresca y calidad del aire.

“Los anfibios son uno de los mejores indicadores de la naturaleza con relación a la salud general del medio ambiente”, dijo Russell A. Mittermeier, presidente de Conservation International (CI). “Su catastrófica disminución sirve como alerta de que estamos en un período de significativa degradación ambiental.”

Los hallazgos clave del estudio incluyen:

- De acuerdo con la Lista Roja de Especies Amenazadas de la UICN (*Red List of Threatened Species*), por lo menos 1.856 especies de anfibios están amenazadas de extinción, representando 32 por ciento de todas las especies. En comparación, solamente 12 por ciento de todas las especies de aves y 23 por ciento de todas las especies de mamíferos están amenazadas.
- Por lo menos nueve especies se han extinguido desde 1980, cuando comenzaron las disminuciones más dramáticas. Otras 120 especies de la vida silvestre no han sido reportadas en años recientes y se considera que pueden estar posiblemente extinguidas.
- 43 por ciento de todas las especies ven declinar su población; menos de uno por ciento está aumentando. Veintisiete por ciento están estables, desconociéndose el resto.
- 427 especies se consideran en Peligro Crítico (CR), 761 están en Peligro (EN), y 668 son Vulnerables (VU). Desde 1980, 435 especies han ingresado a una categoría de más riesgo en la Lista Roja de Especies Amenazadas de la UICN (*Red List of Threatened Species*), mientras que solamente cinco han mejorado.
- Colombia posee 208 especies de anfibios amenazadas – la mayor cantidad en el mundo – seguida por México con 191, Ecuador con 163, Brasil con 110, y China con 86. Haití posee el mayor porcentaje de anfibios amenazados, con 92 por ciento de sus especies corriendo riesgo de extinción.

“Luego de las aves y de los mamíferos, los anfibios son el tercer grupo de especies en ser completamente evaluados en escala global. Este estudio expande de manera significativa nuestro conocimiento actual y brinda una línea de base a partir de la cual podemos monitorear nuestro impacto sobre el medio ambiente en el transcurso del tiempo,” dijo Achim Steiner, Director General de la UICN-Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. “El hecho que un tercio de los anfibios estén en franca disminución nos habla de que estamos yendo rápidamente hacia una posible epidemia de extinciones.”

En las Américas, el Caribe y Australia, una enfermedad altamente infecciosa denominada chitridiomycosis ha atacado a los anfibios de manera especialmente severa. Las nuevas investigaciones muestran que en algunas regiones los brotes de la enfermedad pueden vincularse a años de sequía, lo que los científicos atribuyen de manera creciente a los efectos del cambio climático.

Pero en la mayor parte del mundo – incluyendo Europa, Asia y África – la chitridiomycosis es actualmente un problema menor. Otras amenazas, tales como la destrucción del hábitat, la contaminación del aire y del agua y la demanda consumista son causas que conducen a la disminución de los anfibios.

No obstante, los científicos confían que un compromiso inmediato de recursos y esfuerzos podrían revertir muchas de las tendencias negativas del presente. La creación de nuevas áreas protegidas, los programas de cría cautiva, una mejor participación de la comunidad y la protección de los sistemas de agua fresca podrían aumentar las posibilidades de supervivencia de los anfibios.

Los científicos de CI, UICN, y de NatureServe colaboraron en la Global Amphibian Assessment (Verificación Global de Anfibios). Analizaron datos aportados por más de 520 de los especialistas líderes en anfibios del mundo, y comprobaron cada especie por su nivel de amenaza, determinaron la distribución de cada especie y reunieron otra información ecológica esencial.

###

Fotos, B-roll, Entrevistas, Hojas Informativas e información específica sobre la región disponible a pedido.

Datos completos sobre cada especie, así como desgloses regionales y por país, están disponibles en bases de datos obtenibles en www.globalamphibians.org.

CONTACTO DE MEDIOS:

John Smith, jsmith@conservation.org, 202-555-1532

Preparando una Carpeta para la Prensa

La creación de carpetas para la prensa puede darle cobertura de medios gratis, pero numerosas organizaciones pasan muchas veces por alto el poder de una sólida carpeta de prensa. Ellos consideran que una carpeta de prensa alcanza para hacer el trabajo. No existe un molde para crear carpetas de prensa. Lo que usted incluya depende de su finalidad.

Por ejemplo, una carpeta de prensa podría incluir:

- un comunicado de prensa
- información sobre programas o servicios
- una hoja de citas de aquellos involucrados en proyectos
- fotos de programas en alta resolución
- folleto de la organización
- la tarjeta de visita de la persona de contacto
- perfiles ejecutivos con biografías y fotos
- DVD con videos
- mapas

También es conveniente aprovechar la oportunidad para distribuir las carpetas de prensa en eventos, ferias o mercados con los cuales está involucrado su fondo ambiental. Sea al recibir a los visitantes, en la primera visita a la organización aliada, promocionando un evento, o contactando a un posible donante, es una buena práctica ofrecer una carpeta de prensa con informaciones adicionales sobre su trabajo. Los reporteros también leen las carpetas de prensa para enriquecer sus historias con contenido y fotos /videos.

Otras Herramientas de los Medios

Además de los comunicados de prensa existen otras maneras de comunicarse a través de los medios de noticias. Esta sección se refiere a algunas de las demás herramientas de medios que están disponibles: una “op-ed,” o artículo, una carta de promoción, un asesoramiento de medios, o una carta al editor.

OP-ED (o Artículo)

Un *op-ed* es un “artículo” que incluye su opinión. Muchos periódicos publican op-eds, o “artículos con una opinión” escrito por integrantes del público. Muchos sitios web también utilizarán sus op-eds.

Los Op-eds constituyen una buena oportunidad de educar al público sobre su tema y estimularlos a unirse a su causa. Los op-eds contienen generalmente entre 400 y 800 palabras, mucho espacio en términos de periódicos.

Al escribir un op-ed, tenga en cuenta estos diez puntos:

1. Antes de escribir, encuentre un tema y desarrolle un punto de vista. Un punto de vista contrario o de ángulo único está perfecto – no se asuste de ser provocativo o controvertido.
2. Destaque la importancia del tema – ¿por qué merece formar parte de la noticia?
3. Discuta solamente un tema, y no formule más de tres puntos sobre dicho tema.
4. Utilice frases y párrafos cortos. Asegúrese de que su op-ed sea comprendido por una persona de 12 años de edad.
5. Ofrezca soluciones.
6. Haga un cierre fuerte, tal vez resumiendo su argumento.
7. No tema ser personal – si usted tiene una experiencia personal con el tema, dígalos.
8. Use una anécdota – historias de personas reales ayudan a que los temas abstractos cobren vida.
9. Sea localista. La mayoría de los periódicos son locales (no regionales o nacionales), de manera que su op-ed debería ser relevante para el área local.
10. Familiarícese con las reglas de las organizaciones noticiosas. Muchas organizaciones de noticias poseen información sobre cómo escribir op-eds, incluyendo el recuento de palabras, en sus sitios web. En caso contrario, llame y solicite hablar con el editor de opiniones.

Ejemplo: Op-Ed

The New York Times

Mayo 14, 2010

Crece un Derramamiento de Petróleo en Brooklyn

Por ALEX PRUD'HOMME

Con un derramamiento diario estimado de 210.000 galones de petróleo del sitio de Deepwater Horizon – para un total de aproximadamente 3,3 millones de galones, hasta este momento – el desastre del Golfo de México puede eventualmente convertirse en el mayor derramamiento de petróleo en la historia de los Estados Unidos.

Pero los habitantes de Nueva York se olvidan, o no saben, que un mayor derramamiento de petróleo se produce en nuestro propio quintal: una estimativa de 17 millones a 30 millones de galones de petróleo, benceno, nafta y otros químicos cancerígenos contaminan Newtown Creek y una franja de tierra de 55 acres y 25 pies de profundidad en Greenpoint, Brooklyn.

Las personas no siempre piensan sobre los arroyos urbanos como vías fluviales biodiversificadas, pero Newtown Creek fue algún día un rico y popular estuario entre los cazadores y pescadores. Comenzando en los años 1870, sin embargo, la Standard Oil y otras refinerías comenzaron a derramar o verter los combustibles excedentes y los químicos tóxicos al agua o al suelo, envenenando lentamente el ecosistema. Durante años, las personas que colgaban sus ropas en el exterior para secarlas encontraban que estaban oscurecidas por los gases de los productos químicos. Hoy en día, Newtown Creek es una zona muerta: cuando un delfín fue localizado en el arroyo en marzo, nos especialistas no se alegraron. Ellos estaban preocupados por su salud.

A pesar de una explosión subterránea alimentada por la acumulación de petróleo y gas en 1950, así como los persistentes problemas de salud de los vecinos del arroyo, no fue sino hasta 1878 que las autoridades reconocieron el problema. Ese verano un helicóptero de la Guardia Costera, en un vuelo de rutina observó una enorme voluta de petróleo negro saliendo a borbotones de una región lateral de Newtown Creek, dirigiéndose al East River y al Puerto de Nueva York. Se estableció una barrera de contención y los trabajadores recogieron 200.000 galones de gasolina degradada, gas oil y productos químicos, algunos de los cuales databan de 1948.

Hoy en día un brillo de arco iris viscoso flota en su superficie, y el área circundante huele a hidrocarburos. Aunque Greenpoint posee en términos generales un índice de cáncer menor que la mayor parte de la ciudad, posee una de las incidencias más elevadas de cierto tipo de cánceres, tales como leucemia infantil y cáncer de estómago en adultos. El arroyo fue designado como un sitio de Superfundo desde 2009.

El derramamiento también hizo con que el Acuífero Brooklyn-Queens, en el pasado un valioso repositorio de agua fresca, se tornase no potable. El acuífero sirve como un área de recarga para los depósitos de agua subterránea en la parte sudeste de Queens que podría constituir un depósito de reserva para la ciudad durante una sequía.

Los documentos descubiertos por los activistas locales muestran una historia de reguladores tratando de buscar otra manera de proteger a las compañías petroleras de su responsabilidad por contaminar el arroyo. Afortunadamente, la presión ejercida por grupos ciudadanos y los procesos incoados por la ciudad y el estado han dejado escurrir una cierta cantidad de compensaciones de BP, ExxonMobil y de otras compañías acusadas de estar por detrás del derramamiento. En 2009, un jurado federal consideró a la ExxonMobil responsable por la contaminación del agua del terreno cercano al arroyo, indemnizando a la ciudad en 104,7 millones de dólares.

No obstante, eso no está cerca de limpiar el sitio o de compensar a los residentes de Greenpoint. Ni tampoco la designación de Superfundo va a mejorar de manera inmediata el arroyo: serán necesarios años de estudio antes de que pueda tomarse alguna acción, y el dinero del Superfundo puede ser utilizado solamente para retirar el material tóxico de la orilla y sedimentos; otros problemas relacionados con la calidad del agua no son elegibles. A largo plazo, la única solución real puede ser excavar toda la zona contaminada y reemplazarla con relleno limpio.

Así como el Presidente Obama condena la “estrecha relación” entre los reguladores federales y el Big Oil (las grandes compañías) podríamos preguntarnos por qué los reguladores de Nueva York y las compañías acusadas de contaminar a Newtown Creek llevaron tanto tiempo para reconocer el problema.

Solemos pensar que los derrames de petróleo son acontecimientos dramáticos – un barco que se hunde, una plataforma que se incendia. De manera que es fácil olvidar que en todo el país, cientos de derrames, muchos de ellos provenientes de una época en la que había menos regulaciones, continúan envenenando las aguas subterráneas y filtrando gases tóxicos. En lugar de dejar que el derramamiento del Golfo desvíe una vez más nuestra atención de desastres de poco movimiento como el de Newtown Creek, deberíamos aprovecharlo como un ímpetu para abordar problemas que están mucho más cerca de casa.

Alex Prud’homme está escribiendo un libro sobre el futuro del uso de agua dulce.

© The New York Times, 2010

Carta de Promoción

Una carta de promoción es una nota personalizada corta (tres o cuatro párrafos) dirigida a un periodista, generalmente enviada por correo electrónico, que discurre sobre un proyecto sobre el que usted está trabajando. Las Cartas de promoción se utilizan mejor cuando:

- su historia aborda un tema, persona o cosa específica;
- usted va a enviar el comunicado a un reportero específico o solamente a unos pocos periodistas;
- su historia es directamente importante para el público de la organización noticiosa.

Las cartas de promoción son menos formales que los comunicados de prensa. Al escribir una carta de promoción, trate de incluir al menos uno o dos de los elementos siguientes:

1. Un Factor del tipo “¡Guau!” – Las estadísticas convincentes crean con frecuencia un factor “guau”. Por ejemplo ¿el 80% del bosque en el que usted trabaja ha sido cortado durante los últimos 10 años? ¿Acaso una mujer de su localidad ofreció voluntariamente 50 horas semanales - todas mas semanas - durante los últimos cinco años para ayudar a salvar las especies?
2. Especial – Con frecuencia, usted puede promocionar una historia “especial” sobre una persona o grupo convincente. Usted, su comunidad local o su organización pueden ser perfectos para una nota de perfil en los medios locales. Su vida puede ser más interesante de lo que usted piensa – y los reporteros están siempre buscando a personas interesantes para publicar su perfil.

3. Exclusividad – Usted puede ofrecer la historia a un reportero, que con frecuencia le permite juntar un artículo más profundo.
4. Novedad – ¿Existe algo verdaderamente raro o inusual en su historia? Las cartas de promoción puede incluir algo extravagante o ligeramente loco. ¡No tenga miedo de incluir su personalidad en la carta en caso de que sea relevante para su historia!

Ejemplo: Carta de Promoción

Estimado Periodista:

Rocky Mountain Arsenal National Wildlife Refuge (El Refugio de la Vida Silvestre del Arsenal Nacional de Rocky Mountain), el mayor espacio contiguo en el área metropolitana de Denver, está utilizando satélites para matar a las plantas. Nos gustaría mostrarle cómo. Por favor, únase a nosotros el martes 9 de agosto a las 8 de la mañana.

Una planta denominada Centaurea Maculosa (Diffuse knapweed), nativa del norte y centro de Ucrania que se disemina hasta el sur de Europa y que domina todos los panoramas donde el viento envía sus semillas, está comenzando a formar un punto de apoyo en partes del refugio. Los biólogos en el refugio no saben aún cuán grave es el problema. Lo que ellos saben es que esta especie continúa apareciendo en lugares nuevos.

El 9 de agosto, los voluntarios van a aprender cómo utilizar dispositivos GPS manuales para rastrear la Centaurea Maculosa, así como otras especies invasivas. Ellos van a transitar por el refugio buscando a las invasoras foráneas – al encontrar una, van a apretar un botón. El dispositivo ubicará el lugar preciso donde está la planta invasora, que en última instancia será utilizado para comenzar a retirar la especie.

Vamos a encontrarnos en el centro de visitantes del refugio, al cual se llega a través de la Avenida 56 y la entrada de la Calle Habana, alrededor de 11 millas al noreste de Denver. Vamos entonces a ingresar a fin de rastrear a las invasores con los dispositivos GPS. Por favor tenga en cuenta que el horario está sujeto a ligeros cambios.

Tenemos una hoja informativa disponible, y nos gustaría marcar una entrevista. Dado que este proyecto se adecua perfectamente a una sesión de fotos, tendremos sumo gusto en recibir también a su fotógrafo.

Puede contactarme por correo electrónico en caso de que desee recibir informaciones adicionales, o bien llamarme al número 202-555-0640. Muchas gracias por su atención.

Todd Holmes

Gacetilla de prensa

Una gacetilla de prensa se utiliza para promover un evento. Generalmente está formateada como un documento donde consta el “qué, cuándo, dónde, quién”.

Si usted está organizando una reunión comunitaria para anunciar, por ejemplo, su plan de acción, tal vez piense en invitar a uno o más reporteros, enviando una gacetilla de prensa a un periódico comunitario o estación de radio local. Si usted está organizando un día “de limpieza en el bosque” en el cual 100 voluntarios retirar los residuos envíe una gacetilla a un reportero televisivo local.

Además de incluir el qué, cuándo, dónde y quién en su gacetilla, puede agregar también una sección denominada “elementos de video/audio”. Dado que la radio depende de la buena calidad del sonido y la televisión de la buena calidad visual, mencione que los elementos de video y de audio van a estar disponibles para realizar las fijaciones que se deseen. Por ejemplo, mencione si se encuentran disponibles las entrevistas, si todos los que asisten van a usar una camisa en rojo brillante, o si el grupo va a estar apiñado en el piso pintando un letrero gigante. Todos esos sonidos e imágenes son excelentes para la radio y la televisión, y pueden hacer que su historia sea más interesante para el periodista.

“Una gacetilla de prensa se utiliza para promover un evento. Generalmente está formateada como un documento donde consta el “qué, cuándo, dónde, quién”.”



Ejemplo: Gacetilla de Prensa

PROGRAMA LOCAL PARA MARCAR EL FERIADO DE LUTHER KING Y RENOVAR LA ESCUELA

Enero 10, 2010

Para hacer del Día de Martin Luther King un "día activo y no un día feriado," la Alianza del Servicio del Vecindario va a restaurar en ese día la Escuela Elemental de Lakeview. El proyecto reunirá a estudiantes, padres, maestros, miembros de AmeriCorps y voluntarios mayores a fin de que pinten los corredores, diseñen un mural en honor del Dr. King, y completen la biblioteca de la escuela con volúmenes sobre el Dr. King.

QUIEN:

Miembros de AmeriCorps con la Alianza del Servicio del Vecindario
estudiantes de la Escuela Elemental de Lakeview
Acoger a abuelos, padres y otros voluntarios de la comunidad

DÓNDE:

Escuela Elemental de Lakeview
Calle 10 esquina Gordon

QUÉ:

Proyecto de trabajo en honor del Dr. King

CUÁNDO:

Enero 20, 2010, 10:00 a 18:00 horas

Este proyecto de trabajo es uno entre los centenares de actividades que las ciudades organizan para honrar al legado del Dr. King. En 1994, el Congreso aprobó el feriado denominado King Holiday y Acto de Servicio, encomendado al King Center y a la Corporation for National and Community Service para llevar a cabo un día de trabajo meditando sobre la vida y enseñanzas del Dr. King.

Para informaciones adicionales sobre el día nacional de servicio, visite www.mlkday.gov

Contacto de medios: Jane Doe, (555) 555-1234

Carta al Editor

Las personas adoran leer lo que otras personas de su comunidad piensan. ¡Eso explica por qué la sección de cartas al editor del periódico es una de las partes más leídas!

Tal vez usted desee escribir una carta al editor para:

- expresar sus puntos de vista sobre algo que se publicó;
- reaccionar, alabar o criticar una historia recientemente publicada;
- presentar una nueva idea;
- corregir la información incorrecta o los errores de percepción contenidos en un artículo; o
- explicar la conexión existente entre las noticias y su trabajo en el área de defensa.

Al escribir una carta al editor, tenga en mente estos diez consejos:

1. Reaccione rápidamente. Escriba y envíe su carta al editor dentro de los dos días de publicada la noticia o artículo a los cuales usted se está refiriendo.
2. Sea conciso. Vea las cartas publicadas en la sección de la organización de noticias a fin de tener una idea de su extensión. Generalmente, son suficientes de tres a cuatro párrafos (aproximadamente 200 palabras).
3. Que sea simple. Refiérase a un tema único, y asegúrese de que un menor de 12 años podría comprender su misiva.
4. Que la carta se explique por sí misma. Incluso si un lector no leyó el artículo original, debería ser capaz de comprender a qué se refiere su carta.
5. No tema ser provocativo o controvertido.
6. Sea localista. La mayoría de los periódicos son locales (ni regionales o nacionales), de manera que su carta debería ser relevante para el área local.
7. Personalice. Si usted tiene una experiencia personal en tema sobre el cual usted está escribiendo, dígalo.
8. Utilice sus credenciales. Si usted posee experiencia profesional en tema sobre el cual está escribiendo, dígalo.
9. Incluya información personal. Al final de su carta, incluya su nombre, domicilio, número de teléfono y dirección de correo electrónico. Aunque ellos van a imprimir solamente su nombre y la ciudad, muchas organizaciones de noticias se niegan a publicar una carta sin verificar el resto de sus informaciones personales.
10. Envíe su carta por correo electrónico. Muchas organizaciones de medios poseen información en su sitio web sobre dónde enviar una carta al editor. Generalmente ofrecen una dirección de correo electrónico o un formulario virtual dentro del cual puede incluir su carta. Ambos son preferibles a enviar una carta por correo, puesto que en el primer caso le llegará más rápido a los editores.

The Washington Post

El Precio de “Tanto Langostino”

Su artículo reciente sobre “Tanto Langostino” (Alimentación, 25 de febrero) dejó de mencionar los tremendos costos ambientales asociados a la pesca del langostino. Cada kilo de langostino pescado causa la muerte de 10 o más kilos de otras especies de vida marina. Las demás especies que caen en la red son arrojadas nuevamente al mar. La industria de la pesca del langostino es

responsable por la muerte de más de 11 millones de toneladas de otros tipos de seres. Cuando las barcas pesqueras de langostinos lanzan sus pesadas redes en el lecho oceánico, destruyen arrecifes de corales, hierbas marinas y otros tipos de vida acuática. Aplastan el terreno y exterminan numerosos peces, tortugas marinas, estrellas de mar y cangrejos, entre otras criaturas.

Las nuevas técnicas de cría de langostinos están comenzando a resolver temas relativos a contaminación, contaminación genética, enfermedad y destrucción de mangles costeros naturales y pantanos que han plagado las operaciones de cultura acuática. Los consumidores pueden ayudar informándose sobre los costos económicos y ambientales de la pesca destructiva y de la piscicultura.

SYLVIA EARLE

Directora Ejecutiva
Programa Marino Global
Conservation International

Washington



Módulo 6

Formación en Medios de Comunicación

Ahora que está más informado sobre el funcionamiento de la relación de los medios de comunicación, es hora de aprender a hablar con ellos correctamente. Este sexto y último módulo de Comunicación y Marketing para el Taller de Fondos Ambientales, le proporcionará consejos para entrevistas y otras formas de acercarse a los medios de comunicación.

Después de completar este módulo, usted será capaz de:

- mejorar sus técnicas de entrevista en medios de comunicación;
- definir los temas básicos de una entrevista;
- tender un “puente” entre las preguntas de un reportero y sus respuestas;
- evaluar su rendimiento en los medios de comunicación.

Práctica para ser un portavoz

Todos hemos visto un programa televisivo con alguien, abogando por alguna causa, que es tan elocuente, tan apasionado y genuino, que usted inmediatamente desearía ayudar a su causa. Puede llamar a la organización, visitar el sitio Web o contarles a sus amigos acerca de la causa.

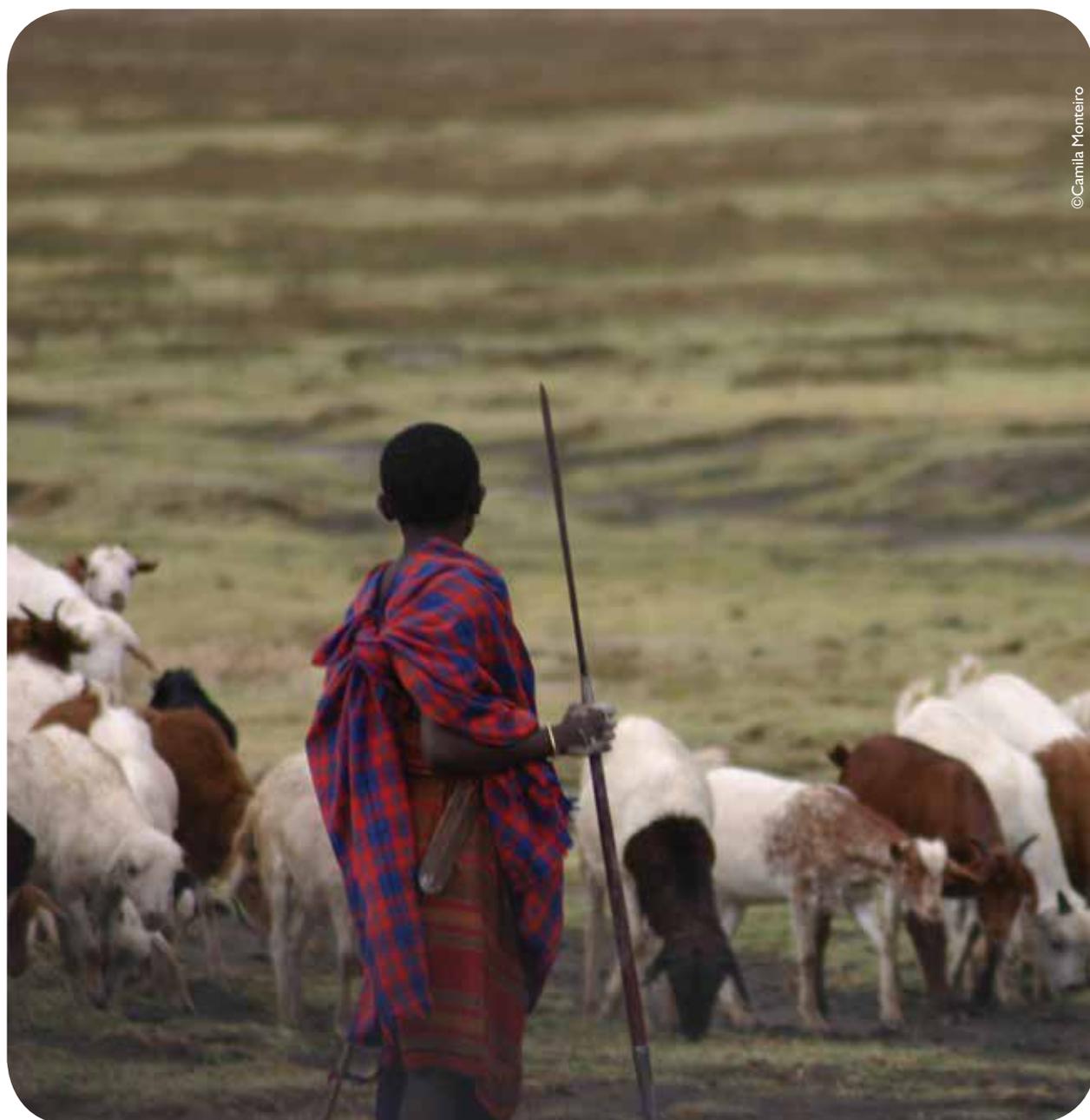
¿Por qué fue tan eficaz el portavoz? ¿Cómo ha podido llegar hasta usted a través de la televisión y conoverlo tan profundamente?

El portavoz puede tener ciertas habilidades naturales. Pero raramente son, los portavoces practicaron sus técnicas de entrevista y pueden incluso haber recibido formación en medios de comunicación.

Nada ayuda más a mejorar sus técnicas de entrevistas en los medios de comunicación que la práctica. Si tiene una cámara de vídeo, es una buena idea practicar grabándose. Aquí hay unos consejos para grabarse usted mismo y analizar su rendimiento:

1. Escribe algunas preguntas que probablemente le harían durante una entrevista.
2. Pida a un amigo o miembro de la familia que lo “entreviste” a usted. Pida al entrevistador que permanezca o se siente al lado de la cámara y mantenga contacto visual con él.
3. Vea la cinta grabada. Primero, haga una crítica de sí mismo y, a continuación, pida opiniones constructivas a sus amigos y familiares. Una buena práctica es pedirles que empiecen diciendo los puntos positivos de su actuación antes de pasar a la crítica constructiva.
4. Repita la práctica. Una y otra vez.
5. Por último, recuerde que la mayoría de las personas es mucho más crítica de su propia actuación que la de los otros. La razón de que muchos actores ganadores del Oscar se nieguen a ver sus propias películas es que ellos son terriblemente autocríticos y sólo ven las fallas en su actuación. La realidad, sin embargo, es que sus actuaciones fueron brillantes, y la actuación de usted probablemente es mejor de lo que usted piensa, también.

Un poco de nerviosismo es normal y hasta útil tal vez, ya que el impulso de adrenalina lo ayudará a asegurar un gran despliegue físico. Solo recuerde que usted es una persona digna de ser entrevistada y que su causa está contando con usted. Usted lo puede hacer. ¡De verdad!



©Camila Monteiro

Cinco cosas que los grandes portavoces saben

Los grandes portavoces de los medios de comunicación –ya sean conservadores o liberales, ecologistas o ejecutivos petroleros– todos tienen algunas cosas en común. Esta sección se centrará en las cinco cosas principales que los grandes portavoces saben.

1. El público se olvidará de casi todo lo que usted dijo

Estudios de la memoria humana demuestran que las personas recuerdan sólo una pequeña parte de la información que han escuchado, especialmente si sólo la han escuchado una vez.

Por lo tanto, es esencial que usted, una y otra vez, reitere sus principales mensajes. Si permanece centrado solamente en los puntos más importantes que desea abordar, aumentará enormemente las posibilidades de que el público recuerde sus puntos más importantes.

2. El reportero no es su audiencia, la audiencia sí

Los periodistas son simplemente el enlace entre usted y su audiencia. Cuando esté hablando con un reportero, visualice a un miembro de la audiencia y responda las preguntas del reportero de una manera que mejor ayude a los miembros de la audiencia a entender sus puntos.

Por ejemplo, un reportero puede entender la jerga relacionada con su proyecto, pero no asuma que la audiencia la entienda. Si esta terminología impide que un miembro de la audiencia entienda su proyecto, busque la forma más fácil de decirlo.

3. Haga conocer su encabezado primero. No hable en cronologías

En prácticamente todo tipo de comunicación, usted hablará siguiendo este orden: principio, medio y final. Pero, al responder a preguntas de los medios de comunicación, empiece por el encabezado o por el "final". ¿Por qué? Lo primero que diga es la más memorable y prepara el escenario para el resto de su respuesta. Además, hacer conocer su encabezado primero significa que no habrá ningún problema si el reportero lo interrumpe (y cambia de tema) durante su respuesta.

4. Repita, Repita, Repita

Si le hacen diez preguntas diferentes durante una entrevista, usted podría pensar que hizo un gran trabajo incluyendo un mensaje principal o una información de apoyo (por ejemplo, una estadística o una historia) en siete de sus respuestas.

Pero ¿qué sucede si un reportero decide citar una de sus otras tres respuestas? Significa que la cita que aparecerá en el periódico matutino de mañana –la única oportunidad decisiva de influir o de educar al público– no contendrá uno de los puntos más importantes.

Cada respuesta que dé debe contener un mensaje o información que la respalde.

5. ¡No abra las puertas!

Los reporteros son narradores de oficio y las buenas historias contienen conflictos. Con frecuencia tratarán de crear drama desafiándolo a una controversia pasada, pidiéndole que especule sobre eventos futuros o alentando a hablar mal de un oponente.

No importa cuántas veces el reportero intente conseguir una respuesta más provocativa, evite decir cualquier cosa que podría "abrir una puerta" a una controversia no deseada o inútil.

Creando un puente para sus respuestas

Los reporteros casi nunca hacen una pregunta "perfecta" que le permita a usted transmitir su(s) mensaje(s), contar anécdotas y exponer datos. Más bien, es su trabajo como portavoz aceptar prácticamente cualquier pregunta y convertirla en una oportunidad para transmitir su(s) mensaje(s), anécdotas y datos.

Los "puentes" son frases de transición, diseñadas para ayudarle a ir de la pregunta de un reportero a su respuesta.

Ejemplos de líneas puente utilizadas generalmente:

- “Si sólo pudiera decir algo sobre esto, sería...”
- “Lo más importante a recordar es...”
- “Veámoslo desde una perspectiva más amplia...”
- “Existe otra preocupación importante...”
- “Lo que es importante recordar es...”
- “Más importante aún...”
- “Usted debe también recordar...”
- “Hay más en la historia, específicamente que...”
- “Lo que quiero asegurarme aquí es que usted entienda...”
- “Si recuerdan sólo una cosa que dije...”
- “El punto más importante es...”
- “La cuestión clave es...”
- “Nuestra primera preocupación es...”
- “Lo que significa es...”

El ejemplo siguiente ilustra cómo se pueden utilizar las líneas puente:

Su mensaje:

“Proteger el cocodrilo americano ayudará a los residentes locales y a sus familias a incrementar sus ingresos, mientras que el aumento del ecoturismo ayudará significativamente a las empresas locales”.

Pregunta del reportero:

“Hablé con uno de los miembros de una comunidad local que considera que usted está más preocupado con los cocodrilos que con las personas. ¿Cuál es su respuesta?”

Su respuesta (usando un **Puente**):

*“En realidad, esto es muy bueno para las personas. (Puente) **Es importante recordar que** proteger el cocodrilo americano ayudará a los residentes locales y a sus familias a incrementar sus ingresos, mientras que el aumento del ecoturismo ayudará significativamente a las empresas locales”.*

Su respuesta (usando un puente y una anécdota):

*“En realidad, esto es muy bueno para las personas. (Puente) **Es importante recordar que** proteger el cocodrilo americano ayudará a los residentes locales y a sus familias a incrementar sus ingresos. Por ejemplo, hace tres años, los residentes en Miami estaban también nerviosos debido a una nueva área protegida. “Pero ahora sabemos que, en promedio, las personas que viven junto a la zona protegida, realmente, han observado un incremento en sus ingresos”.*

Actuación durante las entrevistas con los medios de comunicación

La manera de responder a las preguntas durante las entrevistas con los medios de comunicación es crítica. De hecho, algunos estudios sugieren que su presentación (la forma de usar la voz y el cuerpo) es más importante que sus palabras!

Un estudio, realizado por un profesor de la UCLA en la década de 1960, mostró que *solo el siete por ciento* de significados que las personas extraían de las comunicaciones provenían de las palabras. Un sorprendente 38 por ciento de los significados de comunicaciones que las personas obtienen provenían de señales vocales (tono, ritmo y volumen). ¿Y el 55 por ciento restante? Corresponde a la actuación del ganador.

A continuación se presentan cinco consejos para ayudarle a mejorar su actuación durante las entrevistas con los medios de comunicación:

1. Expresar pasión

Si hay una cualidad que separa los grandes entrevistados de los mediocres, es que ellos saben que necesitan inyectar pasión en sus presentaciones.

Entonces, ¿cómo puede hacerlo? Asegúrese de que la pasión de sus palabras sea comparable a la pasión de su presentación.

Imagínese que está cenando un sábado por la noche con un grupo de amigos. Usted está totalmente absorto en la conversación. Usted está animado, se inclina hacia adelante, gesticulando y hablando un poco más alto de lo habitual. *Esta* es la versión de usted que captará la atención del público y lo hará recibir nuevamente invitaciones para hablar en programas de entrevistas.

“Más bien, es su trabajo como portavoz aceptar prácticamente cualquier pregunta y convertirla en una oportunidad para transmitir su(s) mensaje(s), anécdotas y datos.”

2. Contacto visual

En persona, sus globos oculares pueden parecer pequeños, pero en una televisión de 27 pulgadas, se verán enormes. Si mueve los ojos durante su entrevista, usted parecerá nervioso, en el mejor de los casos, y poco confiable, en el peor.

Hay generalmente tres lugares a donde usted va a mirar durante las entrevistas de televisión: directamente al presentador, directamente a la lente de la cámara y ligeramente fuera de la cámara. Independientemente del formato que sea, fije la mirada y manténgala hasta que termine la entrevista. Puede parecer extraño pero se ve muy bien en la televisión.

3. Postura

Uno de los aspectos más notables acerca de la capacitación en medios de comunicación es ver el impacto que pueden tener las pequeñas cosas, siendo la postura la principal entre las mismas. Simplemente al inclinarse un poco hacia adelante, el portavoz automáticamente tiene más energía, habla más alto, gesticula con más naturalidad y se convierte en un portavoz más eficaz.

4. Gestos

Estudios recientes sugieren que los seres humanos están conectados directamente a los gestos cuando hablan. Así que ¿por qué tantos portavoces se resisten a su tendencia natural de gesticular durante las entrevistas con los medios de comunicación? Durante las entrevistas, usted debe gesticular casi exactamente como lo haría en su vida cotidiana.

5. Presentación personalizada

Recuerde que está teniendo una conversación con un oyente de radio o un telespectador a la vez, no haciendo un anuncio con una "gran voz de radio" a miles de personas simultáneamente. A menudo ayuda a visualizar su objetivo perfecto: un hombre sentado en su sofá leyendo el periódico dominical, o la mujer manejando a camino del trabajo escuchando la radio. Hable a esa única persona e ignore el tamaño total de la audiencia.

Evaluación de su desempeño después de una entrevista

Después de cada entrevista, evalúe su desempeño preguntándose a sí mismo las siguientes 18 preguntas. Con el tiempo, es probable que usted note que hay ciertas áreas en las que se destaca y otras en las que necesita más práctica.

Esta evaluación también puede ser útil *antes* de cada entrevista. Identifique un par de puntos específicos que desee tener en cuenta durante la entrevista, tales como, "durante esta entrevista quiero asegurarme de recordar en compartir una anécdota y evitar sonar monótono".

MENSAJE

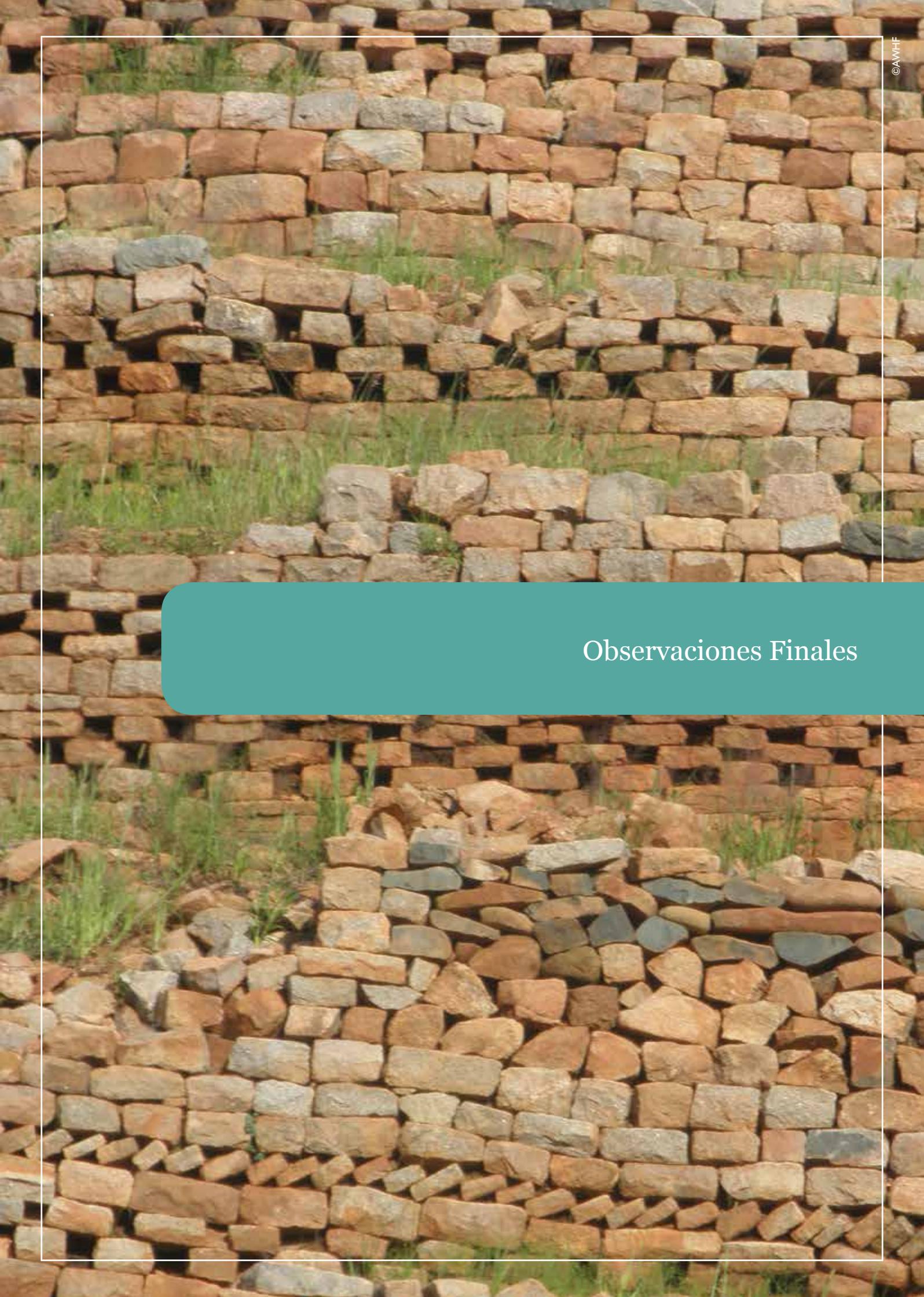
1. ¿Incluyó al menos un mensaje, historia o estadística en *cada* respuesta?
2. ¿Se aseguró de que cada respuesta fuese concisa, normalmente de 30 segundos o menos?
3. ¿Evitó la jerga de personas con información privilegiada?
4. ¿Incorporó historias para ilustrar sus mensajes?
5. ¿Utilizó estadísticas para respaldar sus mensajes?
6. ¿Empezó sus respuestas con el titular?
7. ¿Restableció un puente con un mensaje, independientemente de la pregunta?
8. ¿Evitó usar lenguaje negativo, contestar preguntas hipotéticas, responder preguntas afirmativas/negativas desleales y caer en otras trampas periodísticas?

VOZ

9. ¿Varía sus inflexiones vocales para evitar el sonido monótono?
10. ¿Levantó la voz más fuerte y más suave en algunos puntos?
11. ¿Alteró su ritmo durante la entrevista?
12. ¿Subrayó las palabras y frases clave con su voz?

DESEMPEÑO

13. ¿Expresó pasión?
14. ¿Dio la impresión de ser cordial, simpático y accesible?
15. ¿Pareció seguro?
16. ¿Mantuvo un fuerte contacto visual?
17. ¿Utilizó gestos naturales con la mano y el brazo?
18. ¿Mantuvo una postura optimista?



Observaciones Finales

Cuando RedLAC escogió el marketing y la comunicación como uno de los temas de su programa de formación para fondos ambientales, reconoció lo siguiente: 1. que hay una necesidad de fortalecer el componente de comunicación de las organizaciones de financiación para la conservación; y 2. tener una estrategia de comunicación sólida es clave para el éxito de un FA.

Este taller fue diseñado para brindar al personal y a los gestores de fondos ambientales una descripción básica de las formas de integrar la comunicación en el trabajo del FA. Si un fondo está apenas comenzando a establecerse, queriendo desarrollar una campaña o estrategia de recaudación de fondos, deseando llegar a los medios de comunicación, documentar mejor sus éxitos, o simplemente innovar, invertir en la comunicación puede dar retorno y resultados positivos.

Es especialmente importante, que a medida que los fondos ambientales implementan algunos de los consejos y sugerencias dadas aquí, consideren formas de fortalecer la capacidad de comunicación en los equipos y el personal. Cada miembro de una organización es un potencial canal de comunicación con una amplia red que podría participar y prestar su apoyo a la causa de la organización. Los gerentes y empleados necesitan ser capaces de comunicar lo que hace un fondo ambiental, por qué es importante, cuáles han sido sus principales logros, los servicios que ofrece y lo que lo distingue y lo hace único en el mundo. Aunque esto puede hacerse a través de actividades y herramientas institucionales como sitios web y publicaciones, es importante desarrollar la capacidad interna del personal para comunicar acerca de su trabajo.

A medida que lea estos módulos y reflexione sobre los objetivos de la comunicación de su FA, recuerde que la comunicación es un proceso bidireccional, y que debe escuchar a las partes interesadas para desarrollar estrategias eficaces para llegar a ellas y hacerlas participar en su causa.

Recuerde también que el marco para pensar la comunicación que se proporciona en este taller de formación puede aplicarse a cualquier escala –si usted va a crear un sitio web o una publicación, desarrollar una campaña, o repensar la manera de posicionar su fondo ambiental como un líder en el campo de las finanzas de la conservación. Siempre tendrá que ser claro acerca de lo que está tratando de hacer (objetivo, o el problema que desea solucionar), quien debe ser involucrado (audiencia o públicos), los métodos (actividades o productos), los mensajes y cómo reunir a todos en un plan. Por último, pero no menos importante, tiene que realizar investigaciones sobre su público antes de comenzar y luego comprobar con ellos lo que usted ha realizado para asegurarse de que fue eficaz. Pensar de esta forma estructurada sobre la comunicación le ayudará a planificar, priorizar y, finalmente, tomar mejores decisiones que mejoren los impactos de conservación y ahorren sus valiosos recursos con el tiempo.



Estudios de Caso

Comunicación institucional: la experiencia de la Fundación Ambiental de Jamaica

Introducción

La Fundación Ambiental de Jamaica fue establecida en 1993 a través de un canje de deuda por naturaleza entre los gobiernos de Estados Unidos y de Jamaica. La Fundación Ambiental de Jamaica (EFJ) financia organizaciones no gubernamentales y comunitarias e instituciones académicas a lo largo y ancho de la isla en las áreas de Desarrollo Infantil y Gestión Ambiental en una relación de 40% y 60% respectivamente. Hasta fines de 2012, se espera que la Fundación haya conseguido más de US\$ 20 millones de dólares y concedido más de 1.200 subvenciones. El monto máximo que se otorga en un solo proyecto es de US\$ 100 000.

Los pagos asociados con el acuerdo del canje de deuda de 1993 terminan en septiembre de 2012 y la EFJ ha estado investigando oportunidades alternativas para continuar su trabajo de subvenciones, tanto para sí propio como en apoyo de sus miembros, a través de otras fuentes de financiación tales como concesiones de una subvención secundaria, apoyo de la red regional y local, especialmente en la creación de capacidad, adaptación al cambio climático y la conservación (biodiversidad, áreas protegidas, etc.). Las oportunidades de financiamiento requieren varias acciones, muchas de las cuales en el caso de la EFJ requieren un enfoque de comunicación, incluyendo el aumento de actos públicos, mejor imagen pública y una cartera de productos multimedia que hayan representado a la EFJ y sus capacidades.

Además de una mejor publicidad local y conocimiento de la EFJ a través del aumento de la visibilidad del personal y las subvenciones, este proceso fue catalizado en 2010 con el apoyo de los estudiantes y profesores del Instituto Caribe de Medios y Comunicación (CARIMAC) de la Universidad de las Antillas que diseñaron y ayudaron en la aplicación de una estrategia de comunicación.

El mayor conocimiento acerca de la EFJ ha tenido una variedad de resultados:

- Aumento de invitaciones a reuniones sociales y técnicas
- Mayor interés por parte de los medios de comunicación y otros públicos en nuestro trabajo y subvenciones
- Debate sobre el valor de la EFJ y la necesidad de su continuidad y apoyo a otro canje de deuda entre EE.UU. y Jamaica, así como la consolidación con otro ya existente

La consolidación comenzó después del inicio de la campaña de comunicación, pero sólo se fortalecerá a medida que la campaña se centre en la excelente trayectoria de la EFJ registrada en una variedad de estrategias de gestión tales como la gestión de fondos, administración de subvenciones, subvenciones secundarias e incluso la Institución Nacional Anfitriona para el Programa de Pequeñas Subvenciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). La estrategia de comunicación para la consolidación ha sido discutida pero no se ha aclarado este punto.

La estrategia de comunicación de la EFJ se dirige a una variedad de públicos, tales como:

- ‘Responsables de la toma de decisiones’ locales, no solo ayudando a mantenerlos siempre informados de nuestro trabajo sino también garantizando que la EFJ se mantenga en la vanguardia de lo que ellos están viendo
- Posibles donantes, que necesitan estar bien impresionados con nuestro trabajo para depositarnos su confianza con fondos para gastar en Jamaica
- Solicitantes, que necesitan entender lo que hace la EFJ y si podemos ayudarles
- Público de Jamaica

Además, la EFJ tiene una membresía de ONG, actualmente con 22 miembros, que ayudan a seleccionar la mayoría de escaños, entre ellos al Presidente de la Junta Directiva de la EFJ. La estrategia fue diseñada para mostrar sus proyectos, así como los de otros beneficiarios fuertes de la EFJ en Jamaica.

Resultados específicos

- Mejora del sitio web (www.efj.org.jm – en su segunda transformación)
- Folletos informativos
- Página del Facebook (facebook.com/EnFnja) (476 amigos)



- Videos – Canal You Tube: EFJtv (439 videos vistos)
 - "Testimonios" de beneficiarios <http://www.youtube.com/playlist?list=PLF19055D3FBDAD542&feature=plcp>
 - Anuncios de Servicio Público (PSA) <http://www.youtube.com/playlist?list=PL023142A4D765C2C7&feature=plcp>
- Mejor cobertura informativa para los trabajos y referencias a EFJ
 - http://m.jamaicaobserver.com/mobile/career/Trashables-to-Useables__11568543



- http://www.jamaicaobserver.com/environment/Sandals--nine-others-on-environment-honour-roll_11302954
 - http://m.jamaicaobserver.com/mobile/career/RISE-Kidz-get--green--education_10511988
 - http://www.jamaicaobserver.com/environment/Communities-trained-in-sea-turtle-monitoring_10559015
 - http://www.jamaicaobserver.com/environment/-Jamaica-uses-1-million-plastic-bottles-per-week-_8275278
 - <http://jamaica-gleaner.com/gleaner/20120427/lead/lead2.html>
 - <http://jamaica-gleaner.com/gleaner/20120616/lead/lead5.html>
 - <http://jamaica-gleaner.com/gleaner/20120415/news/news4.html>
 - <http://jamaica-gleaner.com/gleaner/20120317/western/western3.html>
- Charlas concertadas –en lanzamientos de proyectos y premios, graduaciones, entrega de equipo y clausura, etc.– exhibidas en los medios de comunicación o en Facebook.

La estrategia de comunicación fue desarrollada y diseñada para mostrar el trabajo de los beneficiarios de la EFJ y, en contrapartida, de la propia EFJ. La financiación fue dada a CARIMAC a través de dos concesiones con recursos de la EAI. CARIMAC, como una institución académica, fue capaz no sólo de acceder a los fondos del proceso de concesión de la EFJ, sino también a un desarrollo posterior del estudiante en el proceso. Un "efecto secundario" muy útil. Los estudiantes de comunicación en videografía, comunicación, redacción de guiones, etc. se han beneficiado de los proyectos de la EFJ. El presupuesto para este trabajo con CARIMAC, que incluye un nuevo sitio web con funciones de GPS y un documental sobre la EFJ es de aproximadamente US\$ 135 000 en más de tres años y medio.

Las dos subvenciones se concibieron como una subvención en grupo/colectiva que beneficiaría a un grupo de receptores de la EFJ de una forma más rentable mediante el descuento por volumen, así como de la cofinanciación y contribución de contrapartida como, por ejemplo, la utilización de los estudiantes. Además, los resultados se equilibraron en su utilidad en estrategias de comunicación tanto para la Fundación como para los receptores de la subvención.

Mucha innovación también se puso en marcha para maximizar el impacto de la estrategia de comunicación de la EFJ, sin ningún costo adicional para la EFJ. Por ejemplo, la Fundación durante los últimos siete años ha organizado una exposición modesta de su trabajo a través de una conferencia pública orientada principalmente a compartir con el público una de las muchas investigaciones u otros proyectos en marcha que reciben el apoyo de la EFJ en Jamaica. Durante los últimos tres años, estos han sido mucho más eventos del tipo relaciones públicas con espacios en los medios de comunicación garantizados (gratuitos y pagados), divulgaciones en periódicos, etc. El evento en sí atrajo el registro de 400 miembros del público para escuchar acerca de los reptiles en peligro de extinción y de otras especies de Jamaica, y para ver también animales vivos. El evento recibió muchos espacios gratuitos en los medios de comunicación.

Además, el compartir libremente los casos de beneficiarios con los contactos de los medios de comunicación, así como en Facebook, ha aumentado también la exposición del trabajo de la EFJ. Los beneficiarios tienen también algunas páginas de Facebook que mencionan a la EFJ.

Trabajo en equipo

La estrategia de comunicación no fue coordinada por una única persona. Fue un cambio de cultura en todo el personal de la Fundación para garantizar el debido reconocimiento a la EFJ por los éxitos del receptor de la subvención (en contraposición con las quejas posteriores cuando esto no era hecho) – si no podíamos hacer un evento, enviábamos un mensaje, revisando agendas para los eventos del proyecto del subvencionado y asegurar que la EFJ estuviese incluida, asegurando nuestro logotipo en los productos o carteles del proyecto, etc... Las relaciones con la prensa y los consultores de eventos sólo se contrataron para los grandes eventos (exposición anual por el Día de la Tierra de la EFJ, la Conferencia Pública de la EFJ).

El objetivo inicial del proyecto/operación fue elevar el perfil de la EFJ, tanto a nivel local como regional. Los indicadores y las metas se centraron en completar los productos y tenerlos listos, no en sus efectos. No hubo indicadores definidos en este sentido, sin embargo, podemos registrar lo siguiente:

- Invitación a ser miembro de tres comités ambientales a nivel nacional
- En promedio, dos invitaciones por semana a nivel nacional, frente a dos invitaciones por mes anteriormente
- En promedio, dos referencias de socios a la EFJ para dar entrevistas o para oportunidades de cofinanciación
- 469 Me Gusta de Facebook
- 439 visualizaciones de video en Youtube

Se sugirió elevar el perfil y la cartera de materiales antes de la campaña de recaudación de fondos. De modo que nuestra reputación podría, en teoría, precedernos.

Esperamos realmente obtener del taller el proceso de monitoreo y registro de impacto. Esto fue un esfuerzo no profesional por parte de la Secretaría de la EFJ. Una solución para no contratar a un miembro del personal o a un consultor de Relaciones Públicas, pero todavía estamos aprendiendo.

SUPPORT THE ENVIRONMENTAL FOUNDATION OF JAMAICA (EFJ)

Declared extinct in 1980, THE JAMAICAN IGUANA (*Cyclura culter*) was rediscovered in 1990 and remains on the Critically Endangered Species List. A captive breeding program based at Jamaica's Hope Zoo includes six site populations in several US zoos and has resulted in the successful release of 130 squames back into the wild.

THE EFJ IS FUNDED ENTIRELY BY DONATIONS. YOUR GIFT WILL ALLOW THE CONTINUATION OF OUR PIONEER SUPPORT TO THIS WORKSHELF, CARE AND HUNDREDS MORE.

Your financial contribution can help to continue the EFJ's invaluable work in protecting sustainable development of the island's natural and human resources. We invite donations:

- (1) to the general fund;
- (2) for specific causes;
- (3) to our endowment fund; and/or
- (4) for fund management.

EFJ'S ENDOWMENT FUND
Make a gift that will help to ensure the work of the EFJ in perpetuity. In this fund the principal amount is held and invested, and only the interest generated may be used. Additions to the endowment may be through bequests or by living donors.

SUPPORT A FOCUS AREA
Identify the specific cause or project that you wish to support and the EFJ will manage your donation and report on its impact.

SUPPORT TO EFJ OPERATIONS
If you are committed to the cause but not to a specific project, the General Fund makes it easy to support the continued efforts of the EFJ in grant funding.

INDIVIDUAL FUND MANAGEMENT
The EFJ is equipped to manage funding of your specific environmental sustainability or child development project in Jamaica. We can ensure local compliance while helping you to help your favourite cause or meet your targets in the area of social responsibility.

MEASURING IMPACT
The EFJ uses a 'balanced indicators framework' (BIF) to effectively evaluate project impact and document lessons learned. This system monitors 24 indicators common across both thematic areas—natural resource management and child development. Similarly to other broadly-applied impact indicators facilitates local and international comparability. Systematic review is done under the criteria of relevance, effectiveness, efficiency, results and sustainability.

GRANTS GRANTED by Donor, Theme & Value* (in thousands of Jamaican dollars)

YEAR	NUMBER OF GRANT PROPOSALS		GRANTS GRANTED BY THEME				TOTAL VALUE
	Received	Approved	Number	Value	Number	Value	
2008/09	349	36	24	\$233.6	9	\$276	\$131.5m
2009/10	200	43	17	\$79.9	26	\$56.4	\$136.3m
2010/11	503	141	53	\$250.9	88	\$133.6	\$384.5m

* In 2008/09 there were 27 discretionary spenders (\$20,000 grants) at a total value of \$1.2 million.

ENVIRONMENTAL FOUNDATION OF JAMAICA



Estudios de Caso

Enriqueciendo la comunicación institucional: el "Click FUNDESNA"

Introducción

La Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de Bolivia - FUNDESNA - decidió llevar a cabo un concurso fotográfico llamado "el Click FUNDESNA" para promover el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) como patrimonio boliviano desde el punto de vista de los guardaparques. El primer concurso fue lanzado el año 2007, en coordinación con la Asociación Boliviana de Agentes de Conservación (ABOLAC) y el Servicio Nacional de Áreas Protegidas (SERNAP).

El concurso está dirigido a los guardaparques de las áreas protegidas nacionales, departamentales y municipales que compiten entre ellos tratando de obtener imágenes de áreas protegidas que normalmente no son nunca vistas y, lo más importante, imágenes que reflejen sus puntos de vista.

Las fotografías compiten en tres categorías principales: mejorar la naturaleza, sensibilizar y mostrar a las personas la manera de vivir y trabajar dentro de áreas protegidas. También deben cumplir con los **parámetros de estética** como la composición, la iluminación y el foco.

Actividades

Las siguientes actividades se llevaron a cabo para lanzar el concurso:

- Se firmó un acuerdo con la Asociación Boliviana de Agentes de Conservación (guardaparques), ABOLAC.
- Coordinación con el Servicio Nacional de Áreas Protegidas de Bolivia (SERNAP) para difundir el anuncio oficial y seleccionar las fotografías ganadoras.



Es importante involucrar a la ABOLAC ya que es la entidad que representa a los guardaparques a nivel nacional y al SERNAP como dirección estatal a cargo de las áreas protegidas en el país.

Para el primer piloto de concurso fotográfico (2007) las siguientes actividades formaron parte del proceso:

- FUNDESNAP financió las cámaras desechables con tres rollos de película que fueron dados a los guardaparques.
- FUNDESNAP coordinó la distribución y logística con cada área protegida y los guardaparques que registraron para el concurso.
- Los guardaparques tuvieron un período de tres meses para tomar las fotografías antes de devolver las cámaras a FUNDESNAP.
- FUNDESNAP, ABOLAC y SERNAP invitaron al Centro de Formación y Reproducción Cinematográfica (CE-FREC), FAMA Producciones y a la Asociación de Periodistas para actuar como jurados. Estas seis instituciones estuvieron encargadas de recoger las fotografías ganadoras.
- La Prensa, diario nacional de Bolivia, apoyó el concurso con una campaña publicitaria en su periódico durante nueve días con un valor estimado en \$ 770 dólares estadounidenses.

Nueve áreas protegidas participaron en el primer concurso, con un total de 64 guardaparques que participaron con cámaras desechables, lo que posibilitó la toma de más de mil fotos que cumplieron con los parámetros de la estética, del concepto y del tema. Como resultado, nueve guardaparques ganaron el concurso, cada uno con una foto ganadora en tres categorías: naturaleza, conciencia y personas en las áreas protegidas y cada categoría con tres puestos (1°, 2° y 3°).

Este primer concurso de fotografía experimental fue financiado principalmente por FUNDESNAP que cubrió el costo de las cámaras desechables, rollos de película, los costos de entrega de las cámaras a cada guardaparque registrado, la impresión de las fotografías, la ceremonia de entrega de premios, todo lo cual sumó aproximadamente US\$ 7.000.

Los premios entregados en la ceremonia consistieron en tres videocámaras para los guardaparques que obtuvieron el primer puesto en cada categoría; tres cámaras digitales para los guardaparques que obtuvieron el segundo puesto en cada categoría y finalmente tres cámaras analógicas para los guardaparques que obtuvieron el tercer puesto en cada categoría.

En 2008, se lanzó una segunda versión del concurso. Para esta versión se realizaron las siguientes actividades:

- FUNDESNAP, con el apoyo de The Nature Conservancy, compró 30 cámaras digitales.
- FUNDESNAP, junto con ABOLAC y el SERNAP, hizo el anuncio oficial invitando a los guardaparques para inscribirse en el concurso. Esta vez, debido a una escasez de las cámaras digitales (30), cada zona protegida solo pudo registrar un máximo de dos guardaparques.

- FUNDESNAAP coordinó la distribución de las cámaras con cada área protegida y los guardaparques.
- Los guardaparques tuvieron un período de tres meses para tomar las fotografías antes de devolver las cámaras a FUNDESNAAP. Esta vez, los guardaparques tuvieron 2 GB de memoria en la cámara para tomar fotografías.
- FUNDESNAAP, ABOLAC y SERNAP invitaron a instituciones aliadas a participar como miembros del jurado. Esta vez, la Academia Nacional de Cine, Fundación Reciprocidad y The Nature Conservancy formaron parte del panel.

En esta segunda versión del concurso participaron 27 guardaparques de 14 áreas protegidas nacionales. Esta segunda versión de fotografías contó con el apoyo de The Nature Conservancy que donó 30 cámaras digitales (Samsung 7.1 megapixels, tarjeta de memoria de 2 GB) por el valor total de US\$ 4.500. Esta vez, la FUNDESNAAP financió los gastos de entrega de las cámaras a cada guardaparque registrado, la impresión y enmarcado de las fotografías ganadoras para exposición pública la noche de la ceremonia, la ceremonia de entrega de premios y los premios con un costo aproximadamente de US\$ 8.000.

Los premios entregados en la ceremonia consistieron en tres videocámaras para los guardaparques que obtuvieron el primer puesto en cada categoría; tres cámaras digitales para los guardaparques que obtuvieron el segundo puesto en cada categoría y finalmente tres cámaras analógicas para los guardaparques que obtuvieron el tercer puesto en cada categoría.

Como resultado de estas dos versiones del concurso, FUNDESNAAP tuvo más de 2.000 fotografías que forman parte de nuestros materiales de comunicación institucional tales como informes anuales, sitio web y varios boletines.

En 2011, se lanzó una tercera versión del concurso, esta vez que las actividades fueron las siguientes:

- FUNDESNAAP, junto con la ABOLAC y el SERNAP, hizo el anuncio oficial invitando a los guardaparques para inscribirse en el concurso. Debido a una cantidad limitada de cámaras, cada área protegida podía registrar un máximo de dos guardaparques.
- FUNDESNAAP coordinó la distribución de las cámaras con cada área protegida y los guardaparques.
- Nuevamente, los guardaparques tuvieron un período de tres meses para tomar las fotografías antes de devolver las cámaras a FUNDESNAAP.
- El jurado estuvo compuesto por la FUNDESNAAP, ABOLAC, SERNAP y la Academia de Cine Nacional.
- FUNDESNAAP estableció contacto con instituciones públicas y privadas para apoyar el concurso. Instituciones importante acordaron cooperar en diversos aspectos: La Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL) brindará el salón para la ceremonia, la estatal Boliviana de Aviación (BOA) transportará a los guardaparques ganadores, el laboratorio fotográfico ABC Color donará una videocámara y la empresa Delizia apoyará la impresión y el enmarcado de las fotografías ganadoras para su exposición.
- En el momento, los ganadores del concurso han sido identificados y está pendiente la ceremonia de entrega de premios.

Esta tercera versión contó con la participación de 18 guardaparques de 11 áreas protegidas nacionales. Esta versión fue financiada inicialmente por FUNDESNAAP, que cubrió los costos relacionados con la entrega de las cámaras a cada guardaparque registrado. Los costos de alimentos y bebidas para la ceremonia de entrega de los premios, alojamiento para los guardaparques ganadores y los otros premios (6 cámaras digitales y 2 videocámaras) serán cubiertos también por FUNDESNAAP; estos artículos tienen un costo aproximado de US\$ 7.500.

Resultados

Como resultado de la experiencia del concurso, FUNDESNAAP está a punto de lanzar una línea de productos para su comercialización que incluye la edición y comercialización anual de un Libro de Fotografías Exclusivas de las áreas protegidas de Bolivia, una plataforma de comercio en línea (para la comercialización de imágenes) y el suministro de imágenes impresas a diferentes usuarios a pedido. Para lograr este objetivo, se cubrirán los costos de la impresión del primer Libro de Fotografías con los ingresos generados por las ventas. Esto es posible ya que FUNDESNAAP ha generado un acuerdo con la compañía de impresión que permite pagar el producto con los ingresos obtenidos de la venta. El excedente ayudará a lanzar la línea de comercialización (sitio web, otros productos como calendarios y postales y los costos de comercialización).

La sostenibilidad del concurso reside en la comercialización de las imágenes y también se basa en el compromiso de patrocinio de empresas y organizaciones. Ambos se consideran los principales retos.

Los fondos que se recauden con la comercialización de productos beneficiarán a la Asociación Boliviana de Agentes de Conservación (ABOLAC) y al desarrollo y sostenibilidad del concurso.

Por otro lado, el concurso visto como un esfuerzo de comunicación permite aumentar la conciencia pública y las opiniones sobre nuestro patrimonio cultural y natural, además de mejorar la valoración y difusión de información sobre la labor de los guardaparques en áreas protegidas de Bolivia. Hasta ahora, es posible apreciar que

este tipo de iniciativas es atractivo para las entidades privadas que pasan a interesarse en promover su programa de *responsabilidad social corporativa a través de este tipo de actividades; con su apoyo, es posible conseguir la atención pública para promover la línea de productos a nivel nacional.*

En la actualidad, el éxito del concurso puede medirse en la respuesta a y en la expectativa de continuidad que se generó entre los guardabosques. Su interés en participar muestra la importancia de este tipo de iniciativas relacionadas con el reconocimiento de su trabajo.

Un resultado inesperado fue la calidad de las fotografías ya que el jurado se dio cuenta que el contenido de las fotografías tomadas por los guardaparques no es de fácil acceso. Además, la calidad del material producido es muy rica, tanto en la técnica fotográfica como en la variedad de imágenes.

Un video del concurso está disponible en línea en las siguientes direcciones:

<http://www.youtube.com/watch?v=0XLHIL02Ufg> (Español)

<http://www.youtube.com/watch?v=7VjXkW7tBB0> (Inglés)

Estudios de Caso

Diálogos Sostenibles de Funbio: comunicación y colaboración con el sector privado

Contexto y objetivos principales

Funbio – el Fondo Brasileño para la Biodiversidad– fue creado en 1995, con una subvención de 20 millones del GEF, en respuesta a los acuerdos internacionales que surgieron de la Cumbre de la Tierra (también conocida como Rio 92) bajo el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB). Fue creado como un mecanismo financiero para la financiación eficiente y a largo plazo que atraería el sector privado como socio.

Aunque la vocación de Funbio era trabajar con el sector privado, el fondo ha promovido la participación de diversos sectores de la sociedad brasileña hacia la conservación de la biodiversidad. En 2006, cuando Funbio celebró su décimo aniversario, se realizó una evaluación institucional y la Secretaría Ejecutiva concluyó que Funbio estaba trabajando principalmente con las organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones bilaterales y multilaterales, y con el gobierno brasileño, no alcanzando, exactamente, a su público objetivo original que era el sector privado.

En este contexto, el Programa Diálogos Sostenibles fue diseñado con el objetivo de ampliar el compromiso del sector privado en la conservación de la biodiversidad. El programa se basa en una serie de reuniones entre líderes del sector privado, académico, medio ambiental y público, que ofrecen la oportunidad de escuchar, aprender y crear oportunidades alrededor de la sostenibilidad.



Las reuniones se organizan de manera a promover un diálogo entre los ponentes y el público, sin presentaciones técnicas (no se permiten presentaciones en Powerpoint) y un ambiente informal para promover el debate. Los panelistas tienen sólo 20 a 30 minutos para dar sus declaraciones iniciales y el resto del tiempo del evento está dedicado al público para darles la oportunidad de comentar y hacer preguntas, y de escuchar las respuestas de los panelistas. Funbio siempre optó por lugares especiales para el evento, evitando las salas de conferencias tradicionales de hotel, para atraer a los líderes empresariales a una reunión diferenciada.

A través del fomento al diálogo y las relaciones, el programa busca promover incentivos, prácticas y resultados positivos de las empresas que han incorporado la gestión socioambiental en su cartera de negocios y, opuestamente, los riesgos y las posibles pérdidas percibidas cuando la biodiversidad no es puesta en la cuenta del negocio.

“ Al convertirse en una referencia de sostenibilidad para los representantes del sector empresarial, Funbio se posiciona como el socio preferido para las acciones privadas de sostenibilidad. ”

El programa ha contado con la participación de ponentes y participantes nacionales e internacionales pertinentes desde su creación en 2006. El programa también consiguió asegurar un espacio en los medios de negocios especializados, incluyendo periódicos y sitios web.

El primer ciclo de debates (2006-2009) fue financiado por la empresa minera Alcoa. Este ciclo promovió cinco reuniones en São Paulo, la ciudad brasileña considerada la capital de los negocios, y movilizó un total de 500 personas. La audiencia incluyó directores de negocios de grandes empresas, directores de departamentos de sostenibilidad, representantes gubernamentales, representantes de la sociedad civil, ejecutivos del mercado financiero, ambientalistas, académicos y la prensa. Varias empresas importantes enviaron a sus representantes para asistir a los eventos. El factor más relevante para asegurar la participación del sector privado fue tener siempre una empresa líder como orador, creando así la dinámica de gente de negocios hablando a gente de negocios.

En 2010, Funbio llevó a cabo dos reuniones más como parte de las actividades previstas en el proyecto Focus | Visión Brasil, contando con el patrocinio de la ONG Instituto Arapyau para la Educación y el Desarrollo Sostenible. Estas reuniones se basaron en el tema Transición hacia una Economía de Bajas Emisiones de Carbono y Agronegocios Sostenibles. La primera reunión se celebró en Río de Janeiro y la segunda en Brasilia, la capital política brasileña. En total, 200 representantes del sector privado, gobierno e instituciones ambientales participaron en el evento.

En 2011, para celebrar el décimo quinto aniversario de Funbio, la octava edición de Diálogos Sostenibles se llevó a cabo en Río de Janeiro para debatir la valoración de los servicios ambientales y el estudio *La Economía de los Ecosistemas y la Biodiversidad* (TEEB, por su sigla en inglés). Un total de 80 participantes estuvieron presentes en el evento, seguido por un almuerzo conmemorativo de aniversario.

En 2012, Funbio organizó tres ediciones de Diálogos Sostenibles, nuevamente patrocinadas por el Instituto Arapyau y el copatrocinio de la Fundación Climate Works. El tema de estos tres eventos fue la Economía Verde, en coordinación con los principales debates alrededor de la Rio+20. Los dos primeros eventos se celebraron a principios del año, como un diálogo de preparación para la Conferencia Mundial en junio. El tercer evento se llevó a cabo durante la Rio+20, en el Foro de Emprendimiento Social en la Nueva Economía, celebrado en el Fuerte de Copacabana, ícono de la ciudad.

En total, Funbio reunió a 1.150 participantes y 71 panelistas en 11 ediciones de los Diálogos Sostenibles. A lo largo de los años, Funbio ha logrado atraer a un número creciente de participantes clave, mejorando su alcance.

Los Diálogos Sostenibles permiten a Funbio comunicar y fortalecer su marca en Brasil, asociándola a eventos organizados de alto nivel, de contenido pertinente actualizado y enfoque de negocios dinámico e innovador. Al convertirse en una referencia de sostenibilidad para los representantes del sector empresarial, Funbio se posiciona como el socio preferido para las acciones privadas de sostenibilidad.

Fuentes de financiación y gastos realizados

Funbio ha sido capaz de conseguir patrocinios para financiar los Diálogos Sostenibles. Ningún recurso del presupuesto institucional de Funbio se ha invertido en estos eventos, ya que las subvenciones fueron suficientes para cubrir todos los gastos, incluso las horas de trabajo del equipo. Funbio contribuyó con su experiencia en la organización y celebración de eventos, liderazgo en la definición de agendas y oradores, contactos con los participantes clave y gestión general del programa.

Edición Diálogos Sostenibles	Fuentes de financiación	Monto aprox. en dólares estadounidenses
1ª edición	Alcoa	30 000
2ª, 3ª, 4ª y 5 ediciones	Alcoa	220 000
6ª y 7ª ediciones	Programa Foco Visión Brasil	25 000 ¹
8ª edición	Fundación Privada	60 000
9ª, 10ª y 11ª ediciones	Arapyau y Climate Works	178 000

¹ Monto estimado ya que estos dos eventos forman parte de un proyecto mayor y el presupuesto no era exclusivo para los eventos.



Canales, audiencias y aliados involucrados

Para promover el evento, Funbio utiliza su página web y la lista de invitación (solo invitaciones electrónicas. En las ediciones anteriores se produjeron invitaciones de papel, pero desde 2012 se enviaron sólo invitaciones electrónicas). Después del evento, Funbio pretende comunicar el evento en periódicos locales y sitios web, centrándose en las plataformas de negocios. También proporciona resúmenes de los debates celebrados en cada evento y videos cortos en su página web (www.funbio.org.br/dialogos) para aumentar el impacto de los eventos.

Principales desafíos y factores de éxito

Uno de los principales desafíos propuestos por los Diálogos Sostenibles es la invitación de representantes del sector privado. A lo largo de los años, Funbio ha reunido una gran lista de contactos de empresas locales e internacionales y, así, ha sido capaz de crear una lista de invitación importante. El foco son los directores generales y jefes de Departamentos de Sostenibilidad de grandes empresas e industrias.

Aun con una lista de invitación fuerte, es importante invitar a los representantes de empresas con gran antecedencia, hacer un seguimiento a través de correo electrónico y teléfono, y también comprometer a los jefes de proyecto que tienen una sólida relación con estas personas de empresas clave en el proceso. El proceso de invitación también es una buena oportunidad para actualizar la lista de correo y el directorio de contactos.

Un factor de éxito es el panel. Excelentes oradores, incluso representantes del sector privado, atraen a más participantes. A menudo, Funbio combina académicos, ambientalistas y empresarios en el mismo panel para permitir un debate equilibrado y emocionante. También, es muy enriquecedor presentar casos reales, con cifras, ejemplos y resultados.

El programa Diálogos Sostenibles ha demostrado ser una buena manera para posicionar Funbio como aliado de las principales empresas que operan en Brasil y mantener una red coherente con los líderes de todos los sectores. Después de algunas ediciones, se ha consolidado como un evento de alto nivel en el panorama brasileño de sostenibilidad, facilitando los esfuerzos de recaudación de fondos para las próximas ediciones.

Estudios de Caso

Desarrollo del Proyecto Hidroeléctrico de Bondo: comunicación para la participación comunitaria en ejecución de proyectos

Contexto

El *Mulanje Mountain Conservation Trust* (MMCT) es un fideicomiso patrimonial ambiental basado en Mulanje y fondeado originalmente por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) a través del Banco Mundial. El fideicomiso trabaja en colaboración con el Departamento Forestal y otras partes interesadas para facilitar en la población la concienciación, participación y comprensión de la importancia de conservar y de manejar responsablemente la biodiversidad y los recursos naturales de la *Mulanje Mountain Forest Reserve*, así como asegurar una distribución equitativa de los beneficios. La misión de la MMCT es la de facilitar la conservación, investigación, administración y comprensión del Monte Mulanje y sus recursos, de modo transparente, profesional, comprometida y cooperativa.

La *Mount Mulanje Global Biosphere Reserve* se encuentra ubicada en el sudeste de Malawi, un país del sudeste africano. El Monte Mulanje es una montaña con una intrusión de 640 km² que se eleva hasta los 3.002 m y es posiblemente el masivo más grande del mundo. La mayoría de las planicies circundantes, a 500–700 metros sobre el nivel del mar, poseen suelos fértiles y el alto nivel de precipitaciones en la región (2.000–4.000 mm) posibilita una gran densidad de pequeños agricultores o minifundistas. No obstante, existen muchas demandas en competencia por el recurso hídrico. La actividad económica se centra en las plantaciones de té, pero prevalece la pobreza, que plantea un desafío para la conservación.

La *Mulanje Mountain Forest Reserve* se creó en el año 1927 y es manejada por el Departamento Forestal. La falta de capacidad y el enfoque proteccionista de la autoridad que la administra, ha generado conflictos con las comunidades. La reserva es fuente de numerosos recursos para el mejoramiento de los medios de subsistencia, como agua, turismo, ma-

dera, energía y biodiversidad, entre cuyos usuarios actuales están 300.000 aldeanos, la mayoría pequeños agricultores, dentro de 7 km a la redonda del Área Protegida.

Es importante notar que prevalece la pobreza, a pesar de que la montaña es rica en recursos y biodiversidad. El pago por los servicios ecológicos, aspecto clave del proyecto de generación eléctrica descrito en la presente, podría beneficiar a las acciones de conservación y a las comunidades locales.

La energía constituye un dilema local, ya que se quema la biomasa para la preparación de alimentos familiares e institucionales, lo cual plantea una amenaza para la cubierta forestal. Existen en varios ríos la posibilidad de generar energía eléctrica, según una evaluación realizada para la ubicación de microcentrales. La energía eléctrica podría incentivar y estimular las oportunidades comerciales, y posibilitar a las familias conectarse directamente a través de cables e indirectamente por medio de baterías. Esto requiere de la participación de socios relevantes, tales como inversionistas, peritos técnicos, desarrolladores, microfinancieros y aliados administrativos.

Diseño de un proyecto piloto

Resultó adaptable el enfoque de desarrollo y muy importante la asistencia de los expertos externos. También se trabajó cuidadosamente con las comunidades para involucrarlas desde un inicio y comprender sus necesidades. Esto se vio reflejado en el enfoque flexible y multidisciplinario, con un proceso de constante adaptación, que resultó en un funcionamiento adecuado del proyecto piloto. Fue importante además buscar la confianza y el capital de inversionistas, como medio para posibilitar aumentos de escala para la conservación.

El éxito del proyecto exigió un arreglo institucional integral: las comunidades locales como consumidores, propietarios parciales y aliados para la ejecución; los socios de desarrollo para financiar el proyecto, realizar los estudios y evaluar el potencial de desarrollo empresarial; los aliados técnicos para orientar su diseño y ejecución, y dar instrucciones en su operación y mantenimiento; y la Autoridad Reguladora de Malawi para las licencias y supervisión. Finalmente, fue importante involucrar además al Departamento de Energía para que preste el liderazgo nacional, las orientaciones de políticas y la confianza de los donantes.

MMCT y el *Mulanje Renewable Energy Agency* (MuREA) facilitaron el proyecto, y las comunidades determinaron cómo comunicar las modalidades operativas de la ejecución. La MMCT intentó no imponer en las comunidades sus propios modelos, sino fortalecer la capacidad de liderazgo comunitario donde lo veían necesario para una ejecución eficaz. La comunicación atraviesa la gobernabilidad y los incentivos, ya que es así como funcionan estas comunidades aldeanas tan estrechamente entretejidas.

El proyecto debía construir un proyecto hidroeléctrico piloto como fuente de energía para las comunidades y de oportunidades para el desarrollo. El río, el terreno para el canal y la usina eléctrica están ubicados en áreas comunitarias. Las comunidades sirvieron de guardianes del proyecto y consumidores de la energía eléctrica en base a consensos. También fueron los responsables de proveer la mano de obra y los materiales de construcción, tales como la arena y piedra de cantera. Debido a la gran escala de este proyecto, hubo una enorme necesidad de mano de obra y suministros básicos.

Comunicación

Era esencial comprender el entorno local para poder determinar los mejores modelos de comunicación e interacción. El bajo nivel de educación y alfabetización, así como el poco acceso a televisión y radio, limitaron el uso de la comunicación escrita e hicieron de la comunicación verbal la mejor opción para el proyecto. Se utilizaron las típicas vallas ambientales como medio para atraer la atención de las comunidades.

“ Al final, el proyecto demostró que la comunicación no representa un elevado costo financiero, sino un compromiso necesario que toma tiempo. ”



También era importante respetar los liderazgos y las orientaciones tradicionales en la cultura aldeana. Por ejemplo, hubo comités para encabezar y supervisar los proyectos locales, por lo que la interacción con estos grupos era el modus operandi ideal e incluyó reuniones con los jefes y miembros de comités para supervisar el proyecto e informar a las comunidades. Al final, el proyecto demostró que la comunicación no representa un elevado costo financiero, sino un compromiso necesario que toma tiempo.

En Malawi, la participación de la comunidad local en las actividades de desarrollo, es un enfoque bien establecido, ya que posibilita una metodología de consenso en la identificación de prioridades, motiva los aportes individuales de mano de obra y donativos en especie, y genera apropiación local para su futuro cuidado y mantenimiento.

A fin de mantener un elevado nivel de participación comunitaria, se tomaron en cuenta algunos aspectos motivacionales. Mediante el proyecto se promovió giras de estudio a sistemas similares en Zimbabwe y Mozambique. Al posibilitar el acceso a la energía eléctrica a familias, oportunidades comerciales, clínicas y escuelas, el proyecto pudo dar a las comunidades nuevas oportunidades de vida. También fue necesario mantener un continuo proceso de construcción, lo cual resultó difícil debido al contexto político y económico: un presidente crecientemente dictatorial, el ostracismo internacional y fuertes carencias de materiales de construcción y combustible.

Es digno de notarse que los esfuerzos por mantener los compromisos de mano de obra y materiales, representó gran parte del proyecto, al igual que la motivación individual, ya que se requería de obligaciones individuales de tiempo para ganar créditos eléctricos. Además, los materiales de comunicación fueron producidos para el contexto nacional: un video, boletines de prensa, días para informar a periodistas, etc., para asegurar un contexto nacional positivo.

Evaluación

Recientemente se realizó un proceso de evaluación para analizar la participación de la comunidad local, por parte de un consultor independiente local. El consultor era responsable de analizar las experiencias y el rol del comité hasta la fecha y de bosquejar mejoras y modelos más adecuados para la participación comunitaria en futuros proyectos. El principal grupo objetivo fue los comités, jefes y comunidades, con pocos informantes adicionales.

1. Formación de los Comités y su Operación

Durante el transcurso de la ejecución del proyecto, se formaron dos comités, uno después del otro, para orientar el trabajo en torno al proyecto micro-hidroeléctrico de Bondo. Estos dos comités fueron formados por las siete aldeas bajo el *Group Village Headman Bondo* (GVHB), cada una de las cuales reunió a tres representantes de confianza, con al menos

una mujer de cada aldea. Un criterio para la selección del representante de cada aldea, dado por la *Mulanje Renewable Energy Agency* (MuREA), fue que pudieran hablar y escribir inglés. Los aldeanos agregaron que las personas seleccionadas no debían tener otros cargos voluntarios en la aldea, a fin de asegurar la concentración en su compromiso, pero este criterio fue abandonado por el segundo comité. El resultado fue la elección de personas que algunos jefes consideraron jóvenes y carentes de experiencia en la coordinación del trabajo comunal y otros vieron como altamente educados. Tanto el presidente y vicepresidente tenían una educación secundaria y unos 35 años. Según los jefes, los criterios de selección incluyeron cualidades personales como ser humanitarios, ser tolerantes de las críticas de otros, ser capaces de escuchar y aportar constructivamente, y haber tenido experiencias anteriores en la orientación del trabajo comunitario.

Una vez formado un comité de siete miembros de entre los 21 representantes, se les pidió a las aldeas agregar un miembro más para mantener el número de 21. Durante las sesiones de capacitación realizadas al inicio del proyecto, la comunidad comprendió que estos dos grupos serían esenciales para el modelo general de gestión. Los 21 formaron la Asamblea General en el modelo de gestión y el comité de 7 miembros formó la Junta de Usuarios tras la construcción.

El segundo comité fue formado originalmente de la misma manera anterior: una selección de 7 de los 21 representantes que eligieron sus propios funcionarios. La única diferencia fue que ahora MuREA pidió a los jefes reconfigurar el comité para reemplazar a ciertas personas en cargos importantes, especialmente el presidente y secretario ya que, según el primer presidente del comité, estos funcionarios no se ponían de acuerdo.

Problemas durante la ejecución – En opinión del Jefe, el primer comité y la oficina entraron en conflicto por dos motivos principales:

- el comité consideró que la oficina no compartía con el comité información financiera sobre el proyecto.
- el comité consideró que la oficina no había entregado la responsabilidad de comprar los materiales de construcción, como había anticipado sería el caso en los proyectos comunitarios tradicionales de puentes, planteles educativos y pozos. Lo que quedó claro es que no hubo suficiente aclaración desde la oficina hacia el comité en cuanto a sus responsabilidades y funciones ante el proyecto.

En opinión de la oficina, el comité fue cambiado porque el plazo del primer comité se había vencido y el comité se había tornado infantil, ineficiente e incapaz de lograr el apoyo de la comunidad.

Representación Comunitaria del Comité – Hubo cambios en el número de representantes en el comité. A mitad del camino, el número de miembros del comité creció de 7 a 23 porque se observó que la participación de las subaldeas bajo el mismo *Group Village Headman Bondo* (GVHB) había sido excluida de la selección de las primeras siete aldeas completas. Hubo un total de 12 aldeas completas y subaldeas, por lo que la representación de cada aldea en el comité cambió a dos, con nueve mujeres y quince hombres.

Adecuada Orientación – El comité expresó que no tenía lineamientos formales para su operación. Los informantes explicaron que se había dicho durante las sesiones de capacitación que se tratarían las normas del comité para orientar la fase de construcción, pero esta fue una oportunidad perdida. Por otra parte, hubo un borrador de los estatutos que no se estaba utilizando y que se intentó durante la capacitación realizada con el primer comité. En mi opinión, el borrador de los estatutos debía realizarse hacia el final de la construcción para reflejar los problemas que podrían preocupar a las partes interesadas durante la construcción y operación, ya que se trataba de una primera experiencia para la comunidad.

2. Interacción del comité con otras estructuras y participación en el proyecto.

Proceso de cooperación para la ejecución:

- Inicialmente, MuREA y el jefe acordaron un plan que fue comunicado al comité y con otros jefes para que trajeran a personas para acarrear arena y piedras al sitio de la obra.
- Cambió la tendencia con el segundo comité, cuando los mensajes pasaban de la oficina al comité primero y después a los jefes y finalmente a las comunidades.

Una norma importante de cooperación fue las reuniones conjuntas de planificación realizadas cada lunes por el comité y cada quince días entre los jefes y el comité, para compartir tareas y repasar los avances. Las reuniones conjuntas entre los jefes y el comité pasaron a ser semanales los lunes para acelerar el ritmo. La segunda, que no era una norma como tal pero tuvo un efecto directo en la participación, fue la creación de una cuenta de caja chica a ser desembolsada para alimentos después de las reuniones, algo que consideraba el comité aportaría a una buena asistencia por parte de los jefes. Las reuniones semanales, con una estructura mínima como la comida para los participantes, fueron esenciales para mantener la comunicación y participación entre los socios en el proyecto.

Contrario a la expectativa de que los representantes de las aldeas en el proyecto movilizarían a los aldeanos a trabajar, esto variaba. En una aldea, el mismo jefe hacía las rondas en su aldea para convocar a la gente al proyecto, mientras que en otras eran mensajeros que anunciaban la convocatoria. El rol del *Village Development Committee* (VDC) en este proyecto no fue definido adecuada, ya que normalmente tendría un rol importante en la planificación y ejecución de las iniciativas de desarrollo a nivel comunitario. El Cacique del Grupo de Aldeas y los demás informantes opinaron que el VDC no tuvo rol alguno en el proyecto, ni aparecieron los oficiales a trabajar junto con los otros aldeanos. Consideraron que el motivo era simplemente la inactividad de los representantes del VDC, pero otra causa podría ser la falta de coordinación de las instituciones interesadas por parte de MuREA. Los jefes y miembros del comité alegaron que el VDC era más activo durante la distribución de los cupones para fertilizantes subsidiados. De haberse involucrado, los miembros del VDC podían haber fortalecido los mensajes sobre el desarrollo, incidiendo así en las demás aldeas bajo el *Group Village Headman Bondo* (GVHB), si mientras invitaban al GVHB incluían al representante del VDC.

Hubo diferencias entre aldeas en cuanto al número de personas que llegaban a trabajar, lo cual podría indicar cuán diferente era el impacto del proyecto en diversas aldeas y personas. La aldea cuyos miembros habían arriesgado más, habiendo donado la tierra y perdido sus cultivos sin compensación, tuvo la mayor participación. La segunda mayor participación fue por parte de la aldea más próxima al proyecto, donde el jefe mismo hacía las rondas para llamar a la gente a trabajar. Como comunidad, tanto hombres como mujeres mencionan la necesidad de un molino de maíz como su primera motivación, seguida por la conexión del dispensario y las escuelas. Aquellos individuos que participaron tenían otro incentivo aparte de la iluminación de sus hogares. El costo de su acometida sería menor al de aquellos que no aportaron con mano de obra. En casos de futura participación comunitaria, se debe evaluación cuidadosamente el nivel de voluntad y las cualidades de liderazgo entre los principales líderes tradicionales y los miembros del comité local de desarrollo.

3. Estrategias empleadas para lograr la participación

Trabajo a tiempo parcial sin alimentación – La participación comunitaria era alta al inicio del proyecto, y la mayoría de personas aportaba de 2 a 3 horas por día. Decayó la asistencia cuando el plazo para completar el proyecto se alargó demasiado.

El comité alimentó a los jefes y miembros de comités – El comité abrió una cuenta de contribución colectiva, a la cual los miembros del comité y los jefes aportaban MK 100 (30 centavos de dólar US) cada uno. La cuenta ayudó a que los miembros del comité y los jefes que asistían pudieran comer después de las reuniones. Esto mejoró la asistencia, tanto de los jefes como de los miembros del comité. El comité intentó ampliarlo para incluir a las comunidades participantes, pidiendo a MuREA que financie una bolsa de maíz y porotos, pero MuREA respondió que se trataba de un aporte comunitario. Según MuREA, la alimentación se consideraba parte de la contribución de las comunidades.



Además, MuREA observó que el proyecto ya había asumido algunos costos, como la compra de ladrillos no se producen en el área y el transporte de arena y piedras que pueden ser recogidas localmente, cosa que no constaba en el presupuesto del proyecto.

Trae un plato y una tasa (programa de alimentación en las escuelas) – *Practical Action Zimbabwe* introdujo esto en abril del 2012, con el pretexto de que se realizaba capacitación en el sitio de trabajo con las comunidades durante dos semanas, después de lo cual el proyecto Bondo debía ser puesto en servicio y arrancar. De hecho, grandes números asistieron durante dos semanas, pero el trabajo no se completó debido a la provisión mal organizada de los materiales adquiridos por la oficina, lo cual había entorpecido el avance del proyecto desde el inicio. En opinión de algunos, dos semanas era un plazo poco realista o imposible para terminar las obras civiles pendientes. Este empleo de numerosas personas mejoró cuando se les dividió en grupos de trabajo dirigidos por individuos capacitados y conocedores, provenientes de la oficina o de la comunidad. El período de trabajo se extendió a unas 4 – 5 horas cuando la gente conversó y acordó trabajar desde las 06h00 hasta las 14h00, tomando te o sobo a las 08h00, almorzando a las 12h00 y parando a las 14h00. Esto se hizo a un costo de unos MK 35.000 por día durante las primeras dos semanas y media de abril del 2012.

Éxitos y desafíos

En primer lugar, es importante enfatizar que casi no se gastó dinero en las reuniones del proyecto. La clave en el caso de los proyectos locales de desarrollo, es siempre promover enfoques comunitarios que no beneficien a los individuos, pues de otro modo cada proyecto es secuestrado por exigencias de asignaciones, alimentos, etc. Este es un típico dilema africano en la mayoría de proyectos de desarrollo y puede revelar diferentes éxitos y fracasos organizacionales en todo el continente. No obstante, se invirtió un total de US\$ 5.000 para llevar al Comité en una gira de estudio a un proyecto similar en el altiplano oriental de Zimbabue, para que el grupo tuviera una visión muy real del cambio positivo que vendría y para motivar a que los líderes locales asegurasen la participación comunitaria hasta su terminación.

Éxitos

- Las reuniones quincenales con los jefes y el comité fueron esenciales para la planificación comunitaria y los aportes de las comunidades;
- En las reuniones hubo claras agendas y actas de las resoluciones, escritas en el idioma local y orientadas hacia la acción;
- La formación de grupos para tareas específicas dio nuevo ímpetu al trabajo, ya que la gente se dispersaba cada día sabiendo qué harían al día siguiente, incluso en ausencia del personal de la oficina;
- La alimentación gratuita durante y después del trabajo tuvo el efecto de mejorar la participación, comparable únicamente con el programa de alimentación en las escuelas. Será necesario mayor análisis de este tema de la alimentación en el futuro, ya que incidió en la asistencia de toda la comunidad, de los miembros del comité y de los mismos jefes.

Desafíos

- Entrada a la comunidad: hubiera cabido mayor concienciación en torno al proyecto;
- Información sobre la transparencia financiera: podría haber sido más clara en base a los roles esperadas de la comunidad y de MuREA durante la construcción y operación;
- La falta de una lista realista de las cantidades entorpeció grandemente el proceso de planificación tanto de las contribuciones comunitarias como del abastecimiento de materiales comprados.
- Una percepción de que los empleados no tomaron en cuenta algunas ideas de los aldeanos sobre el diseño y la construcción, generó resentimientos en la comunidad cuando se realizaron cambios de último momento.
- La oficina es criticada fuertemente por el flujo inadecuado de materiales comprados, visto como la mayor causa de la baja participación y las demoras que resultaron en la prolongación del plazo del proyecto.
- Las innovaciones realizadas sin consulta previa con los líderes, como el uso de camisetas como premios y la introducción de alimentos a cambio del trabajo comunal, fueron percibidas de manera muy negativa por los líderes comunitarios en el proyecto. La falta de una comunicación adecuada en este caso, constituyó un problema pertinente.
- Finalmente, las reglas del comité durante la construcción debían haber incluido, entre otros aspectos, la cooperación esperada entre la comunidad y el organismo ejecutor, la cual faltó por lo general.

Estudios de Caso

Estrategias de Comunicación como proceso central para hacer viable la gestión participativa en las Áreas Naturales Protegidas del Perú

Contexto y objetivos principales

Profonanpe, el Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas de Perú, es una organización privada sin fines de lucro creada en diciembre de 1992 con el fin de proporcionar una financiación estable a largo plazo para la conservación, protección y manejo de áreas protegidas y zonas de amortiguamiento. Su misión es captar, administrar y canalizar recursos financieros para la conservación de la diversidad biológica de las áreas naturales de Perú. Profonanpe es el primer fondo ambiental privado creado en Perú, una institución catalizadora del cambio a través de intervenciones orientadas a la innovación en las Áreas Protegidas de Perú y sus zonas de amortiguamiento.

Acorde con su estrategia de intervención en el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SINANPE), Profonanpe se propuso apoyar al Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP¹) en la creación de condiciones para una gestión participativa en áreas naturales protegidas que incrementara la eficacia en la gestión de las mismas, en el marco del proyecto Gestión Participativa de Áreas Naturales Protegidas (GPAN²). La intervención del proyecto se llevó a cabo considerando que la viabilidad y sostenibilidad de la conservación en áreas naturales protegidas (ANP) depende del involucramiento de los actores locales en la gestión y la necesidad de alinearlos alrededor de una visión común de desarrollo de las ANP y convertirlos en socios para la conservación de las ANP. Este proceso de movilización y participación de los actores locales hacia compromisos con la conservación, requiere de un lado compartir los beneficios generados de la conservación y de otro, la aplicación de herramientas de comunicación estratégica de inclusión social, en los diferentes procesos involucrados con la gestión participativa.

¹ www.sernanp.gob.pe

² www.profonanpe.org.pe/gpan/

La aplicación de las estrategias de comunicación fue un proceso central para hacer viable la gestión participativa en las ANP, en particular, la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca en Arequipa, Perú. Con esta estrategia de comunicación el ANP buscó enfrentar los siguientes retos:

- Contribuir al posicionamiento del ANP, su Jefatura, el Comité de Gestión y el Plan Maestro a nivel sub-nacional.
- Vulnerar la falsa percepción de la autoridad de áreas protegidas como expropiador de tierras y de los Contratos de Administración³ como una forma de privatizar el ANP.
- Involucrar a nuevos actores sociales con la labores de conservación del ANP

Las audiencias que se buscó alcanzar con esta estrategia de comunicación fueron los actores sociales a nivel sub-nacional con actividades vinculadas.

Actividades

Dada la complejidad de los retos a abordar, el proyecto GPAN definió las siguientes líneas de acción, siendo el posicionamiento de la gestión participativa el tema transversal:

- Comunicación para el posicionamiento del valor de la Gestión Participativa;
- Comunicación para el posicionamiento del ANP, jefatura del ANP y el Comité de Gestión;
- Comunicación para acompañar el proceso de actualización del Plan Maestro;
- Comunicación para el lanzamiento del Programa de Actividades Económicas Sostenibles, sus alcances y beneficios.
- Comunicación para generar condiciones favorables a los Contratos de Administración.

De acuerdo a los objetivos de cada línea de acción se plantearon estrategias diversas, culturalmente adecuadas a la realidad de cada ANP y la mezcla comunicacional apeló a diversos recursos y medios de comunicación como por ejemplo:

Entretenimiento: el teatro comunitario fue un recurso de la comunicación que se aplicó tanto para dar a conocer a las ANP, los retos de los Planes Maestros así como los alcances de los Contratos de Administración.

Abogacía: las acciones de incidencia, conducidas por los jefes de las ANP y presidentes de los comités de gestión, fueron fundamentales para colocar a la ANP en la agenda de los gobiernos regionales, locales y las empresas privadas. Para ello, cada ANP definió los argumentos centrales y elaboró materiales pertinentes como *brochure* de las ANP, vídeos, página web, entre otros.

Media advocacy: esta estrategia permitió colocar los beneficios de la Gestión Participativa en las ANP, el valor de éstas y los beneficios de los Contratos de Administración en la agenda de los medios de comunicación en el ámbito sub-nacional (regional y local). Las acciones de incidencia que se desarrollaron con los periodistas fueron clave para que participen como modeladores de opinión positivos en relación a los temas que se estaban abordando. Talleres para periodistas y visitas guiadas a las ANP fueron algunas de las actividades que se desarrollaron.

Comunicación grupal e interpersonal: se implementaron sesiones educativas para comunicar el valor y beneficios de la ANP, el papel de los actores sociales involucrados en su conservación, los beneficios de la Gestión Participativa, el valor y beneficios de los Contratos de Administración, los resultados esperados de los mismos, entre otros. Las sesiones fueron desarrolladas por equipos mixtos del ANP con el Comité de Gestión, guardaparques con el apoyo técnico del ANP, e incluso el propio jefe del ANP.

Comunicación masiva: la radio fue clave para el proceso de posicionamiento del ANP, del valor de la Gestión Participativa y el sentido del Plan Maestro. Para ello se realizaron spots promocionales y distribuidos en emisoras a nivel sub-nacional (regional y local) clave en el ámbito de intervención de cada ANP. Microprogramas radiales acerca del sentido y los alcances de los Contratos de Administración fueron también producidos por las áreas dentro del ámbito del proyecto, para posicionarlas.

Electrónica: las mismas ANP desarrollaron su página web, así como boletines electrónicos para reforzar su posicionamiento en algunos actores claves sobre todo nacionales y regionales.

Fuentes de financiación y recursos invertidos

El proyecto GPAN inició sus actividades en 2003 y fue financiado con recursos provenientes del *Global Environment Facility*, a través del Banco Mundial, por un monto ascendiente a US\$ 14,8 millones. El proyecto comprendió una intervención simultánea en 5 ANP, organizada en 4 componentes. El Componente I de Gestión Participativa contó con un presupuesto de US\$ 5,5 millones, de los cuales alrededor de US\$ 500 000 fueron dedicados a Comunicación (US\$ 120 000 en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca).

³ www.sernanp.gob.pe/sernanp/contratosanps/index.html

“ La aplicación de las estrategias de comunicación fue un proceso central para hacer viable la gestión participativa. ”

Socios y proveedores

En primer lugar, se debió contratar un especialista en comunicación para el desarrollo que propusiera una estrategia general para el proyecto. Posteriormente, se dotó a las ANP de comunicadores que se encargaron de diseñar las estrategias específicas a cada sitio de intervención. Estas estrategias involucraron la participación del personal de las ANP y el Comité de Gestión de las mismas.

Monitoreo y Evaluación

Durante la de la implementación del proyecto se evaluó el avance de la gestión participativa fueron monitoreados y evaluados utilizando principalmente: el *radar de la gestión participativa* y el *mapa de actores*. Ambos instrumentos fueron también aplicados para evaluar la estrategia de comunicación en las ANP. El radar da cuenta de los avances en la gestión participativa calificando del 0 al 3 (siendo 3 la situación óptima) los diferentes aspectos de la gestión participativa y visualiza aquellos que necesitan ser fortalecidos. Por su parte, el mapa de actores permite visualizar y medir los cambios en la relación al compromiso que tienen los actores estratégicos con la gestión del ANP. Debe servir para monitorear la posición que asume cada uno de ellos y para formular estrategias individuales para acercarlos al lado colaborativo. Es necesario resaltar que en la aplicación de ambos instrumentos participan conjuntamente la Jefatura y el Comité de Gestión del ANP.

Para el caso particular de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca los resultados fueron positivos pero la dificultad de la evaluación estriba en la dificultad de atribuir el logro a la aplicación de una única intervención como la implementación de la estrategia d comunicación, abstrayéndose de todas las demás.

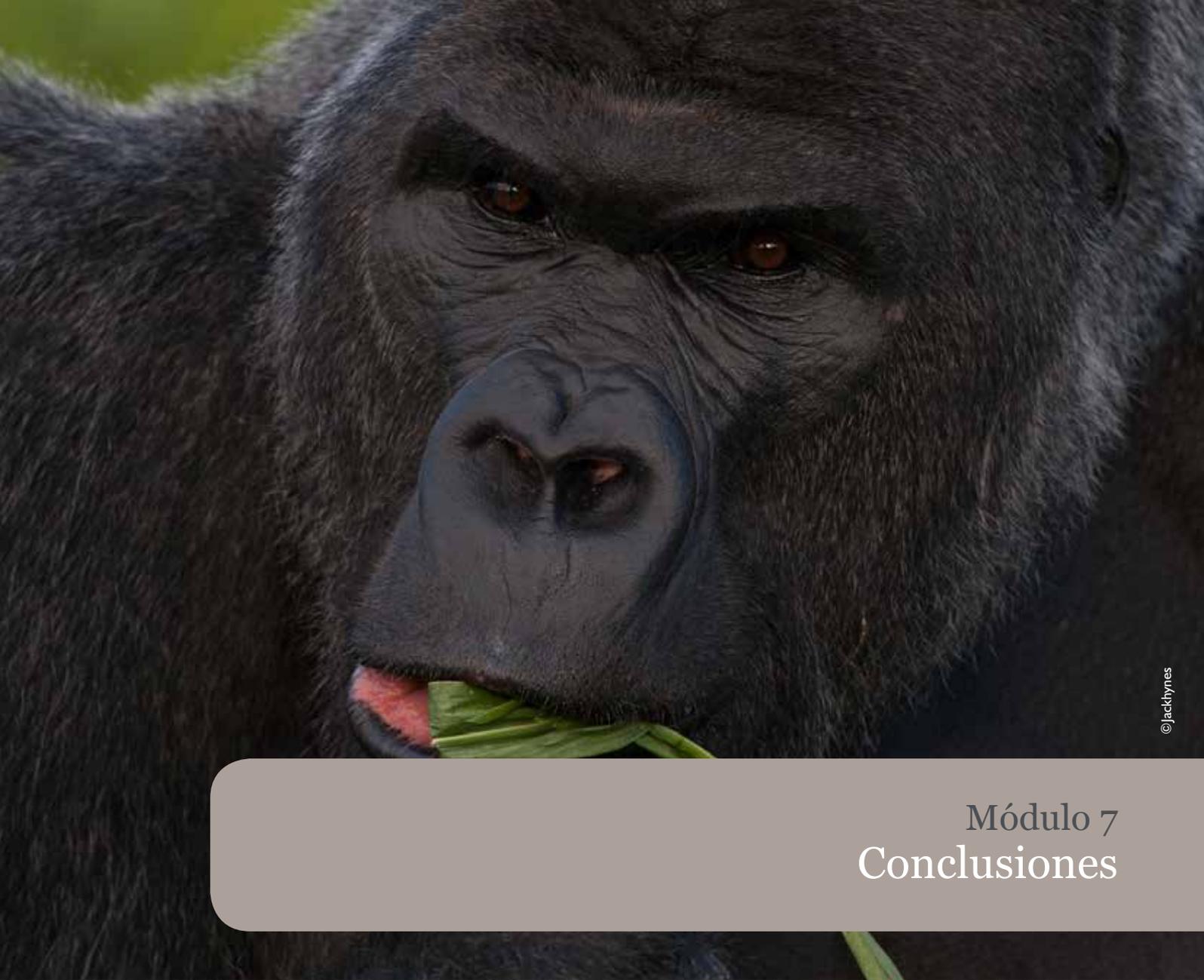
Conclusiones

La estrategia de comunicación desarrollada por el proyecto GPAN, aplicada de manera transversal a los diferentes componentes de la gestión participativa, permitió el involucramiento y la generación de confianza por parte de los actores sociales, así como la suma de mayores capacidades y el establecimiento de compromisos alrededor de la compleja tarea de conservación de la biodiversidad en ANP.



Si bien al inicio de la intervención del proyecto GPAN se trabajó en un clima muy adverso, la aplicación de la estrategia de comunicación de la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca permitió alcanzar los resultados esperados y cambiar la percepción de una mayoría de la población local e involucrar a un mayor número de colaboradores en la gestión del ANP. Por otro lado, en otro ámbito del proyecto, en el Parque Nacional Huascarán, debido a conflictos locales relacionados a la percepción de que un contrato de administración significaba la privatización del ANP, se optó por limitar la intervención. Si bien se trabajó siguiendo la misma estrategia de comunicación que fue aplicada en la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca y otras tres ANP, en el Parque Nacional Huascarán el conflicto fue de tal magnitud que no podía ser atendido en el corto plazo por la autoridad y menos aún por un proyecto.

De esta y otras experiencias desarrolladas, resalta que el buen manejo social para procesos que involucran actividad humana es incuestionable y que las actividades de conservación en países como Perú dependen en buena parte de la comunicación.



Módulo 7 Conclusiones

Introducción

El taller sobre Comunicación y Marketing para Fondos Ambientales se realizó en Entebbe, Uganda, del 25 al 26 de septiembre de 2012. Sus principales objetivos fueron:

- Definir los elementos básicos y el proceso de la comunicación;
- Determinar los componentes básicos de un plan de comunicación; y
- Elaborar un anteproyecto de estrategia de comunicación para CAFE, aplicando un enfoque participativo.

El taller fue organizado con la finalidad de abordar los conceptos teóricos más básicos de la comunicación, aplicando una metodología práctica. Los diálogos y las presentaciones se centraron en los módulos 1 y 2 de los materiales del curso, los cuales se encuentran en: http://www.redlac.org/index.php?option=com_content&view=article&id=346&Itemid=263&lang=es

El presente informe contiene un resumen de presentaciones y diálogos realizados durante el taller, además de un compendio de las principales preguntas planteadas y los resultados más relevantes del mismo. Hubo un total de 21 participantes, representantes de 17 fondos fiduciarios, de los cuales 14 provenían de los fondos afiliados a CAFÉ y 3 eran de RedLAC.

Antes de asistir al taller, los participantes fueron contactados por los organizadores, quienes les pidieron responder a una encuesta sobre sus prácticas actuales de comunicación y sus expectativas del taller. Solamente respondieron 8 de los participantes, pese a lo cual fue ajustada la agenda para reflejar los comentarios obtenidos de la encuesta.

Con las preguntas de la encuesta se obtiene información interesante sobre la situación actual de los fondos fiduciarios en cuanto a sus actividades de comunicación. Lo que sigue es un resumen de estos resultados:

1. ¿Cómo calificarías los siguientes aspectos de las actuales actividades de comunicación de su fondo?

La mayoría de encuestados calificó como buenas sus acciones de comunicación con los donantes (el 75% de quienes respondieron), al igual que sus materiales impresos (el 63%) y su relacionamiento con las comunidades (el 50%). Por otra parte, el aprovechamiento de las redes sociales fue calificado como particularmente deficiente por el 50% de los encuestados (Figura 1).

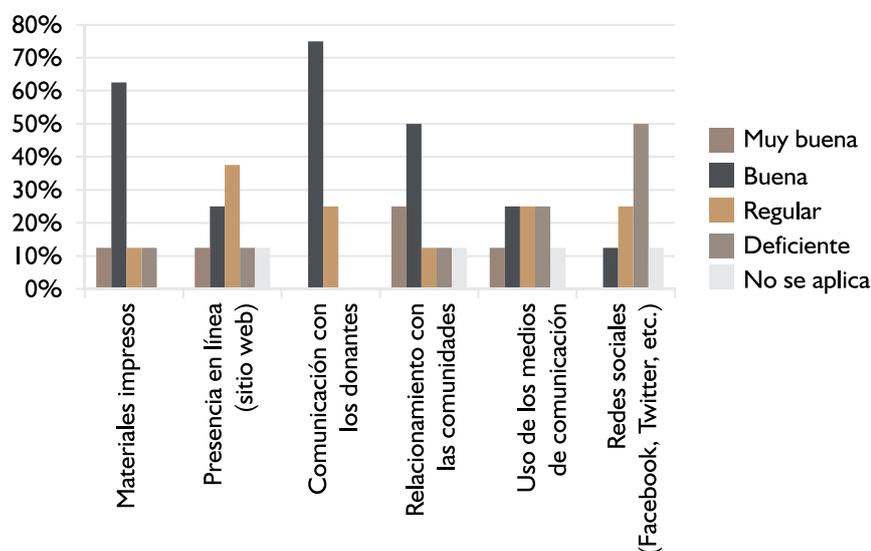


Figura 1. Calificación de las actividades de comunicación actuales de los fondos

Con estos resultados se evidencia una necesidad entre los FAs de explorar la comunicación más allá de su relacionamiento con los donantes. En este sentido, un programa de comunicación eficaz aportaría mucho a los objetivos estratégicos de los FAs, a mejorar las relaciones con las partes interesadas y a realzar el perfil de la problemática de financiar la conservación. Sobre todo, un programa de comunicación eficaz debería mejorar la manera como ciertos grupos objetivo perciben el valor de los FAs y ayudarles en el cumplimiento de su misión.

2. ¿La comunicación constituye una de las actividades centrales de su fondo ambiental?

Al preguntárseles si la comunicación constituía una de las actividades centrales de su fondo ambiental, el 87% de los encuestados respondió afirmativamente.

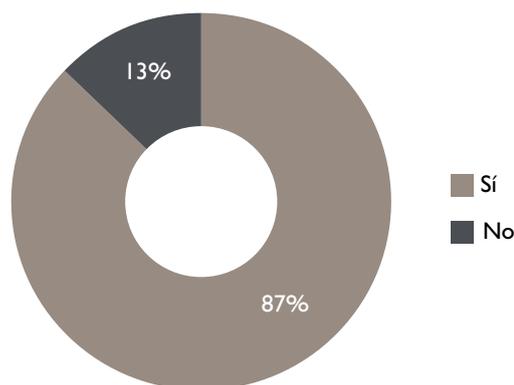


Figura 2. La comunicación como actividad central de los FAs

No obstante, durante el taller se les preguntó a los fondos si dedicaban suficientes recursos financieros y humanos a la comunicación, ante lo cual la mayoría de participantes afirmó no tener un presupuesto para el desarrollo de una estrategia de comunicación, ni tampoco el personal necesario para liderar el proceso. Algunos participantes afirmaron que, aunque contaban con fondos de libre acceso, no asignaban recursos para personal de comunicación ni el diseño de una estrategia. Al constatar los resultados de la encuesta (Figura 2 que antecede), los participantes observaron que, si bien la comunicación se considera un tema importante en sus organizaciones, éstas no dedican suficientes recursos al personal ni a los programas. Algunos fondos opinan que por lo general el personal administrativo y los internos acaban adquiriendo funciones de comunicación, o que los funcionarios de los programas realizan dichas actividades como parte de su carga laboral. Los organiza-

dores del taller reflexionaron al respecto, enfatizando que si la comunicación ha de convertirse en parte importante de los programas de los FAs, debe ser tratada como área técnica, con una adecuada estructura de personal profesional y recursos.

3. ¿De qué maneras anticipan aplicar las habilidades y los conocimientos adquiridos en el curso de capacitación?

Los encuestados dijeron que esperaban mejorar su relacionamiento con los medios de comunicación (100%), su contacto con los donantes (88%), sus estrategias de difusión (75%) y su comunicación en línea (75%). Los participantes atribuyeron menor importancia a la adquisición de conocimientos para la facilitación o realización de cursos de capacitación.

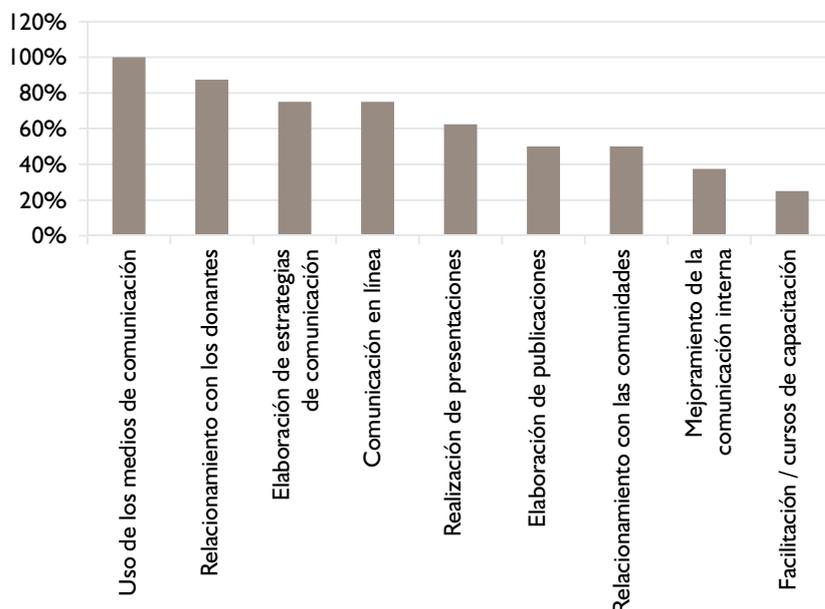


Figura 3. Expectativas respecto al curso de capacitación

Aunque se seleccionó como primera expectativa del taller el relacionamiento con los medios de comunicación, los organizadores aclararon que haría falta otro taller aparte para elaborar una estrategia de difusión para la red CAFE, según lo acordado con los financiadores. Para mayores informes sobre el relacionamiento con los medios de difusión, se les remitió a los participantes a los materiales del curso, específicamente los módulos 5 y 6, en los cuales se trata el tema a profundidad.

II. ¿Qué es la comunicación?

En la presente sesión, los facilitadores del taller esbozaron los conceptos básicos que debían considerar los FAs a la hora de comenzar a armar su estrategia de comunicación y proceso de diseño.

“La comunicación es un proceso. Se prepara un plan, se determina qué se desea comunicar y se identifica a quiénes transmitirlo (el público objetivo). La definición de los principales mensajes y productos siempre debe realizarse en base a las preferencias del público, lo cual exige investigación. Además, las estrategias deben ser elaboradas para un lapso determinado. La comunicación no se limita al diseño de productos, que es apenas uno de los pasos en un plan más amplio que debe ser bien definido y representar los objetivos de su organización”. Daniela Lerda – facilitadora

Se tocaron los siguientes temas en la sesión:

1. ¿Cómo nos comunicamos?

Nos comunicamos con el mundo externo constantemente y de diversas maneras. El 90% de nuestra comunicación no es verbal, sino que consiste principalmente de imágenes (el 50%) y sonidos (el 40%). **La comunicación es un proceso bidireccional de enviar y recibir mensajes.**

2. ¿Por qué nos comunicamos?

Mediante la comunicación somos capaces de expresar diversos puntos de vista. Podemos mejorar nuestras relaciones con otras personas y lograr el apoyo de diferentes públicos para nuestros objetivos. Mediante una estrategia bien diseñada, los FAs pueden alcanzar mejor sus objetivos, aumentar la consciencia de su misión y asegurar la continuidad de sus actividades.

3. ¿Cuál es su público objetivo?

Es importante tener presente que una de las principales barreras ante una comunicación eficaz es el desconocimiento del grupo objetivo: su idioma, nivel de alfabetización y cultura, intereses, habilidades y discapacidades, y acceso a la tecnología. Es esencial conocer el público objetivo para decidir qué decir, cómo y cuándo decirlo, y cómo relacionarse con diversos grupos objetivo.

La comunicación no debe considerarse únicamente como medio para llegar a los donantes o apoyar la recaudación de fondos por parte de los FAs. Si su junta pregunta de qué manera una estrategia de comunicación podrá servir para atraer mayores recursos a su organización, habrá que ayudarles a comprender que la comunicación apoyará el logro de los objetivos generales de su organización y la ejecución de sus estrategias.

También es importante la comunicación a la hora de promover la misión y propuesta de valor de un fondo ambiental entre grupos específicos. Mediante la comunicación se puede involucrar el apoyo de la gente para su causa y en muchos casos habrá que llegar a las comunidades para promover los objetivos de conservación. La comunicación es uno de los componentes esenciales de toda actividad de participación comunitaria.

4. ¿Desconoce su público objetivo?

¡Investigue y aprenda todo cuanto pueda acerca de su público objetivo! La investigación es esencial para conocer a un grupo específico. Es decir que mientras más específica su definición, más éxito tendrá en la elaboración de una estrategia de comunicación eficaz. La “audiencia general” no existe. Dentro de un grupo de personas, habrá jóvenes, servidores públicos, agricultores, etc.

- ¿Cuál es su público objetivo?
- ¿Qué intereses tiene este grupo?
- ¿Qué desea su público objetivo?
- ¿Qué sabe ya el grupo y qué necesita saber?
- ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?
- ¿De qué manera el público objetivo se beneficiará de su organización o de las actividades que ésta promueve?

También es importante conocer las **actitudes** y **habilidades** de su público objetivo respecto a un tema, e identificar las **barreras** ante un cambio de comportamiento y los **incentivos** que podrían motivarlo a actuar.

La comunicación eficaz emplea un lenguaje apropiado que mejor se adecua al nivel de comprensión de un grupo determinado. El público en general no es un grupo objetivo, pero “las mujeres entre las edades de 20 a 40 años” sí lo es. Asegúrese de segmentar su público objetivo al máximo posible y de preparar mensajes orientados a ellos. Esto le ayudará a fortalecer sus relaciones, facilitar la apertura, franqueza y cooperación, y obtener respuestas útiles.

5. Mitos acerca de la comunicación

Algunas personas nacieron para ser comunicadores, pero no todos tienen ese talento. Si Ud. no es comunicador nato, hay algunas habilidades que puede aprender. Hay que planificar y aprender mediante la observación y la práctica, ¡aún si esto significa salir de su zona de confort!

Existen algunos mitos básicos que deben ser superados si se quiere aumentar la capacidad de su fondo ambiental:

- **La comunicación puede improvisarse en cualquier momento** – la comunicación puede ser improvisada, pero su planificación producirá resultados más eficaces.
- **La comunicación es igual al medio** – la comunicación no es igual a la realización de productos o actividades. ¿Qué se desea lograr con un video o sitio Web? Hay que pensar primero en el objetivo final y quiénes le ayudarán a alcanzarlo de la manera más eficiente. Con los medios se deberá focalizar grupos específicos.
- **Las unidades de comunicación poseen un claro mandato al interior de la organización** – la mayoría de fondos ambientales no cuentan con una unidad de comunicación que tenga personal, un presupuesto y estrategias. En este caso, el fondo ambiental deberá contratar un mentor o profesional para que oriente la planificación y ejecución de la comunicación.
- **La comunicación se limita a la emisión de mensajes** – la comunicación unidireccional no es igual a un intercambio de ideas o diálogo. Al planificar los enfoques de comunicación, siempre se debe proyectar las maneras de “escuchar” al igual que de “hablar”.
- **Es suficiente entregar información** – la información no basta para motivar un cambio de comportamiento. La gente necesita adquirir nuevas habilidades, o superar ciertas barreras, además de contar con alternativas e

incentivos para cambiar. Hay que considerar las **actitudes, destrezas, barreras e incentivos** a la hora de promover un cambio de comportamiento.

- **Cualquiera puede hacer comunicación** – todo el mundo se comunica, pero no todos saben hacerlo de manera eficaz. Es esencial contar con un profesional capacitado para lograr el éxito en la comunicación.
- **El motivo más importante para que un fondo ambiental invierta en la comunicación es el de apoyar la recaudación de fondos** – el mejor momento para invertir en la comunicación institucional es cuando todo va bien y hay muchos fondos. Las organizaciones tienen altibajos naturales y se requiere de tiempo para que la comunicación produzca resultados. La comunicación debe constituir un esfuerzo permanente que ayude a ejecutar los programas, alcanzar la misión de la organización y apoyar la recaudación de fondos.
- **Es imposible monitorear los aportes e impactos de la comunicación** – existen herramientas para verificar si se está llegando adecuadamente a la población objetivo. Se puede aplicar encuestas e indicadores, o contratar empresas de evaluación de impactos. También se puede utilizar *Google Analytics* para rastrear el número de visitas a su sitio Web, y descargar informes y materiales electrónicos. El rastreo de este tipo de información ayuda a medir el tipo de información que busca su público objetivo.

6. ¿Cómo abordar los temas negativos, como la caza furtiva, y convertirlos en mensajes positivos?

Lo primero que uno debe preguntarse es: ¿cuál es su grupo objetivo? El “gran público general” no existe. Si se trata de donantes, se puede estructurar una campaña para indicarles cómo pueden ayudar, cuánto costará una actividad en particular y cómo se beneficiarán de su contribución. Si se trata de grupos comunitarios, hay que darles alternativas; no es suficiente decirles que determinados comportamientos son ‘malos’ o ‘erróneos’. Es importante mostrar a las personas por qué deben proteger la naturaleza, cómo hacerlo y para qué.

7. ¿Cómo aprovechar las emociones para sensibilizar al público?

Nuevamente, lo primero que uno debe preguntarse es: ¿cuál es su grupo objetivo? ¿Qué emociones lo motivan? El trabajar con las emociones puede traer grandes oportunidades para involucrar a la gente, pero hay que saber cuáles emociones realmente mueven a su público en particular. Al tratar temas de conservación, es común ver campañas que generan sentimientos de culpa como factor de motivación. Pero la culpabilidad no siempre le mueve a la gente a actuar. Por ejemplo, el hecho de mostrar fotos de la matanza de animales no necesariamente hará que su audiencia abandone la caza furtiva. Si no se conoce bien a la población objetivo, podría percibirse como una ofensa y acabar obrando en contra de su movilización a favor de la conservación.

8. ¿Cómo debe realizarse el estudio del público objetivo?

Existen varias metodologías para la recopilación de información sobre el grupo objetivo, incluidas las encuestas de tipo cuestionario, los formularios a ser completados individualmente y las entrevistas semiestructuradas, pero el método más sencillo es la *observación*.

Las personas no siempre saben lo que quieren, pero sí pueden mostrar lo que hacen. Cuando se trabaja con grupos comunitarios, en vez de plantearles preguntas abiertas, es mejor dar ejemplos concretos y observar su reacción.

9. ¿Cómo puede la comunicación promover la participación de donantes y el sector privado?

Hay dos factores importantes que motivan a las empresas en su apoyo a los proyectos de conservación: el primero es verlos como medio para ampliar la difusión de su marca; y el segundo se relaciona más con la obtención y preservación de su licencia para operar. Cuando el presupuesto es reducido, suele resultar en iniciativas pequeñas de limitado impacto y potencial para la exposición de la marca. Al abordar a las empresas, los fondos ambientales deben ser audaces y pedir cantidades importantes de recursos. Cuando una empresa asocia su marca con un fondo fiduciario, espera que el fondo ambiental contribuya a elevar el perfil de dicha marca ante importantes grupos de consumidores o actores.

Las empresas tienen una segunda fuente de recursos aparte de los fondos filantrópicos: sus presupuestos operativos. Aunque los fondos filantrópicos suelen ser pequeños y ayudan a promover las marcas a través de la comunicación y exposición, los fondos operativos se integran dentro de las actividades centrales. Los fondos fiduciarios posiblemente quieran explorar las maneras de alinear sus actividades programáticas con las prácticas cambiantes de las empresas. Éstas pueden ayudar a ejecutar estrategias para la conservación de la biodiversidad, algo para lo cual no suelen contar con suficiente personal o conocimientos. Es ahí donde los fondos ambientales pueden aportar, a la vez que generan nuevos flujos de ingresos. El saber transmitir a las empresas la proposición de valor del fondo ambiental, es uno de los principales aspectos de involucrar al sector privado en la recaudación de fondos.

Las empresas generan diversos impactos en los recursos naturales, por lo que buscan maneras de mitigarlos y de mejorar su imagen. Cuando patrocinan o se asocian con los fondos ambientales, se genera una situación de tipo ganar-ganar para ambos. Una empresa puede apoyar a un fondo ambiental a la vez que mejora la calidad de los ecosistemas naturales y torna más sostenibles sus prácticas productivas.

III. Consejos generales para mejorar la comunicación en los FAs

1. Presentaciones

- Al preparar una presentación, asegurarse de que los mensajes más importantes se ubiquen al inicio y al final. Por lo general, la gente recuerda mejor estas partes.
- No la memorice.
- Utilice tarjetas con los puntos a tratar, pero sin leerlas.
- Atraiga la atención inmediatamente: plantee una pregunta, cuente una historia, utilice el humor, las citas textuales, estadísticas impactantes, música y videos.
- Hágalo memorable.
- Aproveche el silencio como herramienta poderosa en la comunicación.
- Aliente la participación. Asegúrese de que la gente se sienta cómoda compartiendo y haciendo preguntas.
- Proponga recomendaciones al final de su presentación.
- Si Ud. presenta algo, es por que Ud. es la persona más adecuada para hacerlo. Recuerde eso y itenga confianza!

2. Comunicación en línea

Durante el taller, los participantes realizaron un ejercicio de evaluación de los sitios Web de los fondos ambientales. Se les mostró una impresión de la pantalla del sitio Web de cada fondo ambiental, y se les pidió describir en una sola palabra su primera impresión de la organización. Los resultados de este ejercicio se encuentran en el sitio Web de RedLAC: <http://redlac.org/images/PDFs/workshopmaterials/PPTs/6%20funds%20websites%20evaluation.pdf>

En general, los participantes señalaron que hubo gran cantidad de información en varios de los sitios Web y que no siempre eran claros los objetivos de los fondos ambientales. Al tratarse del público virtual, que puede llegar a su sitio Web al azar, es esencial saber explicar sus actividades rápidamente y en términos sencillos.

El usuario del Internet no desea leer textos largos, sino que prefiere conectarse con un campo específico de interés. Por ejemplo, un usuario podría estar buscando información sobre cómo visitar una área protegida, datos sobre determinada especie el peligro, o incluso oportunidades de financiación. En última instancia, el sitio Web de una organización debe responder a las necesidades de los principales grupos objetivo de la organización.

En el diseño del sitio Web, tenga presente lo siguiente:

- El usuario del Internet no lee, sino que recorre rápidamente con la vista.
- El usuario del Internet busca obtener información rápidamente. Por lo general, sólo lee la primera frase en un bloque de texto.
- Comience con sus conclusiones, sus resultados. Esto atraerá la atención de la gente.
- ¡Manténgalo sencillo!
- Mientras menos técnico y formal, mejor.
- Un sitio Web puede ser un excelente canal para transmitir información, pero también para prestar servicios. ¡Aprovéchalo!
- Es mejor que no sea necesario desplazarse por la página para poder leer toda la información.
- Siempre ofrezca información de contacto.

3. Videos

- ¡Jamás haga los videos más largos que 8 minutos! Es mejor un video más corto; no se necesita más de 3-4 minutos.
- Es costosa la elaboración de un video. Se debe garantizar (preferiblemente gratis) su colocación en los medios de comunicación, a fin de difundirlo más ampliamente.

- Para que su video sea transmitido por televisión, hay que tener una historia excelente, imágenes de alta calidad y buenos contactos mediáticos.
- Conforme la difusión en línea se vuelve más popular, muchos videos son colocados en la Web e incluso algunos se tornan ‘virales’ – lo cual garantiza su amplia distribución a través de las redes sociales. Se debe explorar estos canales de difusión además de los medios televisivos más tradicionales.
- Una alternativa son los videos en línea, así como las diapositivas con texto. Son maneras muy económicas de contar su historia empleando imágenes.

4. Materiales impresos

- Tenga cuidado al colocar el texto encima de las fotos, ya que esto dificulta su lectura.
- Al lector le resultan menos atractivas las fotos monocromáticas.
- Después de mirar una foto, la mayoría de lectores tiende a mirar hacia abajo. En la colocación de los textos, se debe tomar en cuenta estas tendencias visuales naturales.
- El rostro reconocible de una celebridad puede añadir poder de convocatoria a una campaña publicitaria.
- Los lectores suelen mirar las páginas de izquierda a derecha.
- El titular de una publicidad suele ofrecer la mejor oportunidad para captar la atención del lector.
- No segmente el texto, ya que esto detendría los ojos del lector y le impediría leer todo el mensaje.
- Los materiales impresos deben transmitir mensajes directos, ingeniosos y de impacto visual.

Algunos puntos clave para recordar:

- La comunicación no tiene que ver con productos, sino procesos.
- Conozca su audiencia.
- ¡Planifique!
- Invierta en la comunicación cuando todo va bien.
- Contrate a comunicadores profesionales.
- Sea creativo y extraordinario.
- Manténgalo sencillo.
- Recuerde que la realimentación es parte del proceso.
- La comunicación no se limita a la recaudación de fondos.
- Comunique sus resultados, sus objetivos, así como sus logros.
- Eduque a su junta en la importancia de la comunicación para el logro de los objetivos del fondo ambiental.

IV. Estudios de caso

Environmental Foundation of Jamaica (EFJ)

La EFJ es uno de los primeros fondos ambientales establecidos mediante un canje de deuda por la naturaleza. Después de 20 años de operaciones, la mayoría de recursos era dedicada al apoyo a los programas en vez de asignarse parcialmente al personal y las actividades de comunicación. Aunque los proyectos apoyados por la EFJ han sido exitosos en su mayor parte, la organización luchaba por definir maneras de continuar su apoyo a la conservación y el desarrollo infantil en Jamaica, y buscó apoyo para promoverse a través de la comunicación.

Mediante una donación a una universidad, la EFJ preparó materiales de comunicación, un nuevo sitio Web, hojas informativas y actividades centradas en la creación de un perfil mediático. Se exploró alianzas con artistas locales, conjuntamente con la promoción mediática y la participación en eventos públicos. Todos estos enfoques han sido empleados para promover los tipos de proyectos apoyados por la EFJ.

Actualmente, aunque las actividades de comunicación son exploradas ampliamente y han elevado el perfil de la organización, sería prematuro esperar que su inversión en herramientas y eventos promocionales generen nuevas fuentes de ingresos y financiación para la organización a corto plazo. Toma tiempo generar conciencia y construir el valor de la imagen (en asociación con una marca que asegura la lealtad del cliente).

La principal actividad de la EFJ ha sido la elaboración de donaciones. Pero ahora la organización debe hallar maneras de elevar el perfil de los programas exitosos y comunicar el hecho de que la continuación de sus actividades depende de mayor apoyo financiero. La EFJ se encuentra en el proceso de revisar su posicionamiento y emplear la comunicación como componente más central de su misión y estrategia organizacional.

FUNDESNAPE - Bolivia

FUNDESNAPE lanzó un concurso fotográfico orientado a los guardaparques de las áreas protegidas nacionales, municipales y departamentales. El concurso sirve para valorizar el trabajo de los guardaparques y fortalecer su orgullo por el trabajo ya realizado por ellos.

Se les entregó cámaras a los guardaparques, pidiendo que presenten fotos en las siguientes categorías:

- Mejoramiento de la naturaleza
- Concienciación
- Comunidades

Durante la fase piloto del concurso, FUNDESNAPE invirtió US\$ 7.000 en cámaras descartables, rollos de película, su distribución, impresión y las ceremonias de premiación. Se levantó otros US\$ 770 con el apoyo de un canal televisivo local.

Durante el segundo año del concurso, FUNDESNAPE pudo aprovechar el apoyo de la ONG *The Nature Conservancy* (TNC), que proporcionó 30 cámaras digitales para la capacitación de los guardaparques en la fotografía de la naturaleza. Con una inversión inicial de US\$ 8.000, FUNDESNAPE recaudó otros US\$ 4.500 de TNC a través de las cámaras donadas a los 9 finalistas del concurso.

El éxito de la iniciativa quedó demostrado cuando FUNDESNAPE repitió la actividad por tercera vez. FUNDESNAPE invirtió US\$ 8.000 y consiguió varios auspiciantes adicionales para los premios. Los organizadores del concurso reconocieron la importancia de involucrar a los guardaparques en el largo plazo, así como de establecer una base de datos de imágenes para la promoción de las Áreas Protegidas (APs). A los auspiciantes del concurso, FUNDESNAPE ofreció el uso de las imágenes de los parques. También se está produciendo un libro con las fotografías ganadoras, que FUNDESNAPE espera poder vender en línea, conjuntamente con una plataforma de comercio electrónico para las imágenes.

Profonanpe - Perú

El proyecto Gestión Participativa de Áreas Naturales Protegidas (GPAN) fue creada para fomentar la viabilidad y sostenibilidad de las áreas protegidas en Perú.

En el proyecto se incluyó a cinco áreas protegidas: El Santuario Nacional Los Manglares de Tumbes, el Parque Nacional Huascarán, la Reserva Nacional Tambopata, el Parque Nacional Bahuaja Sonene y la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca (RNSAB).

Reconociendo que la conservación de los parques nacionales depende principalmente de la alineación de los actores en torno a una visión común, se diseñó una estrategia para abarcar a diversos grupos sociales involucrarlos en el apoyo a la gestión de las APs.

Con la ayuda de un especialista en comunicación, Profonanpe diseñó una estrategia promocional para cada área protegida. Por ejemplo, la estrategia de comunicación para las Reservas Nacionales Salinas y Aguada Blanca tuvo resultados positivos, ya que cambió en la población nacional su percepción de los beneficios de las APs y de la necesidad de mejorar su manejo. Aunque el mismo enfoque de comunicación fue empleado en el Parque Nacional Huascarán, los conflictos entre las comunidades locales y las autoridades del parque fueron muy intensos como para superarlos únicamente con la comunicación.

Profonanpe resalta que mediante este proyecto cobraron conciencia del valor de la comunicación para aumentar el apoyo a las áreas protegidas en general. Esto hizo que la organización pasara a prestar un apoyo permanente a las actividades comunicativas como parte de un conjunto más amplio de inversiones en las APs.

Mulanje Mountain Conservation Trust (MMCT) – Malawi

El enfoque del estudio de caso en el *Mulanje Mountain Conservation Trust* fue el empleo de la comunicación para fortalecer la extensión y participación comunitaria, e indirectamente para aumentar el apoyo a la conservación del Monte Mulanje.

Mediante reuniones y entrevistas, el MMCT pudo relacionarse con las comunidades que emplean la biomasa de los bosques como combustible. La participación comunitaria sirvió para explicar que el uso de la leña proveniente de los bosques del Macizo de Mulanje, constituye una amenaza para su delicado ecosistema. Mediante estos diálogos comunitarios, los funcionarios del MMCT también se percataron de las necesidades energéticas de las comunidades y su

de preocupación particular por el bienestar de sus fincas. Se enfatizó especialmente el agua como recurso prioritario para los medios de subsistencia y la seguridad alimentaria de las comunidades.

Aprovechando su inquietud por el agua, así como la necesidad expresada de energía, y reflexionando sobre la creciente presión sobre los bosques del Monte Mulanje, el MMCT propuso la construcción de una central hidroeléctrica que podría ser administrada con el apoyo comunitario. La idea central fue el fomento de la conservación hídrica como tema clave y lograr una fuente de energía alternativa, a la vez que aliviar la presión sobre los bosques.

“Muy pronto comprendimos que el agua constituye un recurso valioso y que la energía puede ser catalizador del desarrollo. Las comunidades tuvieron la voluntad de trabajar por la energía, lo cual sirvió de motivo para la conservación de los bosques del Macizo Mulanje. Hubo un intenso interés comunitario, y desde el inicio el MMCT pudo lograr un apoyo importante”.

Tomó dos años la construcción de la central hidroeléctrica. Mediante la organización de más de 2.000 reuniones, el proyecto identificó y movilizó a los voluntarios, y proporcionó información a las comunidades a lo largo del proceso. Al contar con voluntarios en diferentes aldeas, se pudo mantener abierto un canal de comunicación entre las comunidades y el MMCT. Se confió a los voluntarios la tarea de multiplicar la información sobre el proyecto y de informar al MMCT sobre los avances. La comunicación a través del diálogo comunitario, fue un componente integral del éxito del proyecto.

V. Planeación de la comunicación: una síntesis

Uno de los principales objetivos del taller fue el de elaborar un plan de comunicación para CAFE – el *Consortium of African Funds for the Environment*. Se presentan los resultados de este proceso como una sección final del presente informe. Los siguientes textos fueron analizados durante el taller como componentes esenciales de un ejercicio de planificación de la estrategia de comunicación.

1. Fijación de objetivos: ¿Qué desea CAFE de su estrategia de comunicación?

Se pidió a los participantes realizar una tormenta de ideas y pensar en los principales objetivos que querría alcanzar CAFE en su proceso de planificación de la comunicación. Estos objetivos fueron anotados en tarjetas y agrupados en categorías. Después de agrupar las sugerencias de los participantes, tres objetivos fueron seleccionados como prioritarios:

- Promover el intercambio de experiencias entre fondos ambientales individuales (16 votos);
- Aumentar la conciencia de la existencia de la red CAFE (14 votos); y
- Asegurar la sostenibilidad financiera de la red CAFE (10 votos).

Siguiendo estos objetivos, los participantes se dividieron en 3 grupos, representando cada uno de los objetivos. Se les instruyó a los grupos seguir un marco de planeación de la comunicación, respondiendo a preguntas específicas sobre sus grupos objetivo, los mensajes clave, el principal llamado a la acción para cada grupo, y las actividades o productos más idóneos para llegar a cada público prioritario.

2. Selección de los grupos objetivo: ¿A quiénes desea llegar CAFE?

A cada grupo se le pidió responder a la siguiente pregunta como una ayuda para definir los públicos más idóneos para cada objetivo:

¿Cuáles son los públicos más importantes para el logro de los objetivos de CAFE?

Para el logro del objetivo número 1 – *Promover el intercambio de experiencias entre los miembros del fondo ambiental*, los participantes señalaron que los principales públicos serían los mismos miembros de CAFE, otros FAs aparte de CAFE, así como los donantes y actores ambientales (expertos, agencias e instituciones públicas).

En cuanto al objetivo número 2 – *Aumentar la conciencia de la existencia de la red CAFE*, los participantes seleccionaron a los donantes, fondos ambientales, otras redes de FAs y los organismos del gobierno.

En el caso del objetivo número 3 – *Asegurar la sostenibilidad financiera de la red CAFE*, los participantes indicaron que los donantes y los mismos miembros de CAFE serían los grupos más importantes a participar.

3. Mensajes clave: ¿Qué información sobre CAFE se desea que tenga el público objetivo?

Una vez definidos los objetivos y los principales públicos, se les pidió a los grupos pensar en los principales mensajes para cada audiencia. Los facilitadores señalaron que después del taller sería sabio investigar estos grupos específicos para asegurarse de que los mensajes seleccionados realmente tendrían eco en ellos. Probablemente las investigaciones revelen ciertas actitudes acerca de los FAs que deban ser reflejadas en la ejecución final de la estrategia de comunicación.

“ La creación y adopción de un plan estratégico de comunicación constituye un paso importante para toda organización. ”

En general, para el objetivo de fomentar oportunidades de intercambiar experiencias entre los FAs, los participantes dijeron que deseaban promover CAFE como centro de acopio de conocimientos y experiencias sobre cómo financiar la conservación en África. Por lo tanto, los mensajes deberán potenciar los logros de cada fondo afiliado y enriquecer las áreas específicas de conocimiento a las cuales puede aportar CAFE con su pericia particular.

En cuanto a la focalización de los donantes, los mensajes clave tuvieron como propósito enfatizar la capacidad de la red CAFE para promover la conservación en África, así como las elevadas normas de coordinación, integridad y acatamiento a principios de finanzas responsables, que caracterizan a los fondos afiliados a CAFE.

A fin de promover la sostenibilidad financiera de la red, se determinó que los principales mensajes debían enfatizar “la responsabilidad de cada fondo afiliado de aportar con sus cuotas anuales de membresía” así como los beneficios para donantes que “deseen apoyar la conservación en África mediante el fortalecimiento de las instituciones locales que financian la conservación”.

4. Llamada a la acción: ¿Qué desea que haga su público objetivo?

Acto seguido, se pidió a los grupos pensar en qué aspectos motivarían a su público objetivo a que actúen y aporten hacia los objetivos de CAFE.

El grupo que trabajó con el objetivo número 1, señaló que una buena manera de motivar a los miembros de CAFE y otros FAs sería el hecho de vincularse con la red, para así poder identificar soluciones a sus problemas compartidos.

En cuanto a los donantes, el grupo indicó que la principal motivación para apoyar a CAFE sería tener la posibilidad de apalancar recursos para promover la conservación en África. Otros gestores ambientales deberían contribuir a CAFE como mecanismo para apoyar el desarrollo sostenible de África.

El segundo grupo, que trató el objetivo de crear conciencia de la existencia de la red CAFE, señaló que los donantes deberían ver en CAFE un medio para aprovechar las iniciativas conservacionistas a gran escala a través de una red poseedora de un enfoque continental. El grupo también señaló que el mayor motivador para que nuevos FAs se involucren en CAFE sería la posibilidad de obtener acceso a las buenas prácticas y el fortalecimiento de capacidades. Los organismos gubernamentales, caracterizados generalmente por contar con pocos recursos y personal, deben ver en CAFE un socio que puede ayudarles a ejecutar iniciativas transfronterizas, fortalecer capacidades y compartir conocimientos técnicos sobre cómo financiar la conservación.

En cuanto a la sostenibilidad de la red, los participantes indicaron la necesidad de sensibilizar a los donantes para que comprendan que su apoyo posibilitará que CAFE aumente la escala de las iniciativas conservacionistas en África. En el caso de los afiliados, la motivación para pagar sus cuotas debe relacionarse con la continuidad de sus iniciativas individuales: cuando se fortalece CAFE, se potencian todas las finanzas de la conservación.

5. Dinero, personal, tiempo: ¿Qué recursos necesita para ejecutar su estrategia?

Para consolidar los objetivos y enfoques estratégicos delineados en lo anterior, se pidió a los participantes sistematizar los resultados generados durante los diálogos grupales en un plan de comunicación estructurado, incluido el presupuesto, cronograma, roles y responsabilidades. Uno de los principales asuntos planteados durante el taller fue la necesidad entre los participantes de elaborar una lista de los FAs no afiliados a CAFE y sus principales donantes, y estructurar una base de datos de la comunidad de financiamiento de la conservación.

También se señaló la necesidad de que en la estrategia de comunicación se contemplara la contratación de un apoyo experto para orientar su implantación y continuar refinando el borrador de la estrategia elaborada durante el taller. Tales actividades y productos como cartas noticiosas, sitios Web, webinaros, etc. exigirá habilidades especiales que ninguno de los FAs parece tener. También se señaló la importancia de la ayuda con la traducción, ya que entre los FAs afiliados se encuentran personas que hablan inglés, francés y portugués.

Los resultados de los ejercicios grupales se encuentran resumidos en la tabla a continuación. El marco puede utilizarse como documento de referencia para apoyar el desarrollo de un plan de comunicación completo para CAFE.

Objetivos	Públicos	Mensajes centrales	Llamada a la acción	Actividades + productos (dinero, personal, tiempo)
<p>1. Promover el intercambio de experiencias entre los FAs afiliados</p>	<p>Afiliados a CAFE</p> <p>Otros FAs</p>	<p>Trabajar juntos para afrontar los principales problemas, somos una red de clase mundial, identificar sus mejores prácticas, compartir experiencias en un enfoque común.</p> <p>Ven, únete a nosotros; comparte tu experiencia; contribuye, paga la cuota.</p>	<p>Trabajemos juntos para identificar los principales problemas comunes y resolverlos mediante intercambios de experiencias y la elaboración de guías y buenas prácticas</p> <p>Ven, únete a nosotros para compartir tus experiencias y aprender de otros FAs para construir una asociación de instituciones eficaces de financiamiento de la conservación en África.</p> <p>Principales actores: CAFE y la comunidad de donantes</p>	<p>La capacitación requiere de evaluación – Contratar a un consultor Plan de capacitación Fortalecer capacidades en áreas prioritarias mediante la preparación de cartas noticiosas, un sitio Web, webinaros – diseñador de sitios Web, empresa experta Compartir nuestras herramientas administrativas (kit de herramientas de CAFE) – Traductores</p> <p>Identificar a los no afiliados a CAFE Base de datos de FAs Contactarles para presentar a CAFE (y convencerlos de los beneficios de afiliarse) Organizar actividades conjuntas Comunicarse a través de cartas, correo electrónico, participación en eventos... – Secretaría Ejecutiva</p>
<p>2. Aumentar conciencia de la existencia de la red CAFE</p>	<p>Actores ambientales (expertos, organismos, instituciones públicas)</p> <p>Donantes</p>	<p>Tenemos una buena reputación y agregamos valor, tenemos la masa crítica, pero nos faltan algunas habilidades, somos su punto de entrada hacia las finanzas de la conservación en África, cuéntanos lo que estás haciendo, asóciate con nosotros.</p> <p>Trabajemos juntos, debemos alinear nuestras agendas, nuestro trabajo beneficia al país, Hacemos sostenible el desarrollo, proporcionemos más información identifiquemos intereses comunes.</p>	<p>Colaboremos para hacer sostenible el desarrollo</p> <p>Principales actores: CAFE ExCo</p>	<p>Reuniones bilaterales y eventos internacionales – recursos financieros Designar a un representante para contactar a los donantes – presidente Compartir el informe anual con los donantes (incluido el representante financiero) -- Secretaría Ejecutiva Enviar propuestas para programas de fortalecimiento de capacidades Identificar a donantes prioritarios (¿quiénes?) - Comité Ejecutivo</p> <p>Invitar a la asamblea de CAFE y recibir sus comentarios Identificar intereses compartidos – desarrollar encuestas, buscar publicaciones (revisión rápida de los ETF, CFA), lista de áreas o categorías pertinentes para determinar los intereses compartidos Los afiliados a CAFE participan en foros locales, regionales e internacionales para la incidencia política – dinero (boletos, alojamiento) Identificar actores prioritarios – directorio de CFA</p> <p>Identificar y mapear los principales donantes interesados en los fondos de dotación e identificar sus principales prioridades (consultoría) Preparar cartas, con el perfil de CAFE, principios, logros actuales – Secretaría y Presidente El presidente de CAFE se comunicará con los contactos para concretar la relación con nuestros principales donantes Organizar mesas redondas dentro de la asamblea y en eventos paralelos (aprovechando las reuniones internacionales) – recursos financieros, averiguar quiénes asistirán a las reuniones Promover que CAFE sirva de portal para incluir a los FAs en las agendas de las reuniones internacionales, especialmente las COPs – todos los FAs y la Secretaría Producir y distribuir materiales de promoción – chateador, redactor Crear una base de datos de FAs africanos y sus actividades – Lista de CFA (Secretaría Ejecutiva)</p>

Objetivos	Públicos	Mensajes centrales	Llamada a la acción	Actividades + productos (dinero, personal, tiempo)
<p>2. Aumentar conciencia de la existencia de la red CAFE</p>	<p>FAs y otras redes de FAs</p>	<p>Beneficios de la afiliación, Intercambio de ideas e información, Compartir con compañeros de las redes, agregar valor al seguir principios</p>	<p>Actores: Afiliados a CAFE, RedLAC, miembros de UICN, nacionales, regionales, donantes, (B) INGOs, CFAContactarse o afiliarse con CAFE para: Acceso al fortalecimiento de capacidades y mejores prácticas, declaración de integridad, aprender y compartir con otros afiliados. ¡Hágase miembro!</p> <p>Actores: Unión Africana, Consejo de CAFE, PNUMA, Peace Parks, FDN, UICN África</p> <p>Podemos ayudarle a desarrollar iniciativas transfronterizas, fortalecer sus capacidades y compartir conocimientos técnicos. ¡Somos sus aliados!</p>	<p>Diseñar un sitio Web atractivo con los documentos de CAFE, la base de datos, links de los afiliados, actividades, materiales de la Asamblea, links a CFA, RedLAC, donantes – diseñador de sitios Web, empresa experta</p> <p>Producir una memoria USB flash con la misma información que en el Sitio Web, para quienes no tengan una conexión al Internet – Secretaría Ejecutiva.</p> <p>Asambleas bien organizadas – fondo anfitrión</p> <p>Elaborar un calendario para combinar el programa de trabajo de CAFE y los programas individuales de los FAs e integrarlos con la Web – Secretaría Ejecutiva y diseñador de sitios Web</p> <p>Participar en eventos de conservación en África y presentar sus estudios de caso – representantes de FAs</p> <p>Programas de CAFE que traten las prioridades de los fondos ambientales</p>
<p>Organismos gubernamentales</p>	<p>CAFE puede apoyar las iniciativas transfronterizas,</p> <p>Fortalecimiento de capacidades y conocimientos técnicos,</p> <p>Promoción de iniciativas nacionales</p>	<p>Actores: Embajadores, RedLAC, Eto, Drogba, GEF, FEBA, KFW</p> <p>Su apoyo financiero a CAFE ayuda a intercambiar experiencias, a ser hacer más productivos los afiliados, y a estandarizar información sobre el financiamiento de la conservación en África. ¡Apóyanos!</p>	<p>Preparar cartas con el perfil, principios y logros actuales de CAFE – Secretaría y Presidente</p> <p>Investigar las prioridades ambientales de las organizaciones regionales y continentales para focalizar la intervención de CAFE (consultoría)</p> <p>Pedir registro en todos los bloques regionales y de la Unión Africana + PNUMA – Secretaría Ejecutiva</p>	
<p>3. Asegurar la sostenibilidad financiera de la red CAFE</p>	<p>Donantes</p>	<p>Responsabilidades</p> <p>Obligación</p> <p>Una sola red, una sola voz</p> <p>Valorizar la red y contribuir</p>	<p>Actores: Embajadores, RedLAC, Eto, Drogba, GEF, FEBA, KFW</p> <p>Su apoyo financiero a CAFE ayuda a intercambiar experiencias, a ser hacer más productivos los afiliados, y a estandarizar información sobre el financiamiento de la conservación en África. ¡Apóyanos!</p>	<p>Desarrollar herramientas para la recaudación de fondos (folleto, página Web, logo, presentación en PowerPoint)</p> <p>Identificar posibles donantes</p> <p>Elaborar una base de datos (contactos, regiones, Internet, promedio donado por donantes anteriores, proceso, plazos)</p> <p>Aprovechar las conferencias internacionales</p> <p>Carta de aprobación por donantes anteriores – Presidente</p> <p>Diseñar propuestas específicas para la recaudación de fondos – Comité Ejecutivo</p> <p>Mantener a donantes actuales informados del uso de sus fondos y los avances obtenidos</p> <p>Reconocer el apoyo de los donantes (página Web, carta noticiosa) – Secretaría Ejecutiva</p>
<p>Afiliados</p>	<p>Proteger el patrimonio natural, apoyar a los FAs, Ser más eficientes trabajando juntos por la conservación,</p> <p>Podemos ayudarle a apoyar la conservación en África</p> <p>Somos un buen medio para captar sus intenciones en la región</p>	<p>Favor pagar sus cuotas de membresía para que podamos apoyar la conservación en África</p>	<p>Elaborar una estrategia para la recaudación de fondos</p> <p>Pedir a los afiliados a pagar sus cuotas anuales (tarea de Secretaría) – Secretaría Ejecutiva</p> <p>Enviar una carta o un correo electrónico pidiendo pago de cuotas (semestrales) – Comité Ejecutivo y Secretaría</p> <p>Tener una conferencia telefónica por enero y julio (novedades de la recaudación de fondos)</p> <p>Organizar y actualizar la lista de afiliados – Secretaría Ejecutiva</p> <p>Elaborar una lista de las necesidades compartidas de CAFE</p> <p>Posibles afiliados: contar con una base de datos y obtener información de CFA, contactar a nuevos FAs e invitarles a las reuniones – Secretaría Ejecutiva</p> <p>Embajadores = todos los afiliados a CAFE pueden ayudar a identificar a los nuevos miembros y donantes – ALLEF</p>	

VI. Conclusión

La creación y adopción de un plan estratégico de comunicación, constituye un paso importante para toda organización o, en el caso de CAFE, toda red.

El propósito del plan estratégico de comunicación y marketing es el de integrar los programas de la organización, la educación al público, la recaudación de fondos y la incidencia bajo un plan común. Mediante la preparación de una estrategia a largo plazo, un FA se posiciona para ser más proactivo y estratégico, en vez de limitarse a reaccionar ante el entorno existente o invertir recursos en productos que no ofrecen un retorno adecuado por el esfuerzo requerido. El plan estratégico le sirve para asignar recursos de manera más eficaz y estratégica, que realce las sinergias y oportunidades compartidas de varios programas y áreas de trabajo.

Para muchas organizaciones, la adopción del plan representa un cambio de cultura y el reconocimiento de que todas las acciones de la organización incluyen algún elemento de comunicación. La educación, la movilización popular, la investigación, la incidencia pública, los servicios directos, e incluso la recaudación de fondos – todas son actividades motivadas esencialmente por la comunicación.

Durante el taller, los facilitadores enfatizaron que un plan estratégico de comunicación es capaz de transformar a una organización: tanto por aumentar su credibilidad y estatus en la comunidad de la conservación, como por ayudarlo con el logro de su misión.

El plan de comunicación para CAFE que surgió del taller, fue elaborado mediante un ejercicio de planificación participativa en el cual los participantes respondieron a las preguntas básicas que debe responder toda organización que inicia el proceso de planificación de la comunicación, antes de pasar a su ejecución:

1. ¿Cuáles son sus objetivos?
2. ¿Cuáles son los grupos objetivo y qué información se tiene sobre ellos?
3. ¿Qué mensajes son los más apropiados para cada grupo objetivo? ¿Qué acciones se desea que tomen?
4. ¿Cuáles son las mejores actividades o productos para llegar a determinados grupos?
5. ¿Cuál es el plan? A la hora de poder responder a ésta última pregunta, los FAs deben tomar en cuenta la infraestructura de comunicación existente, incluidos sus recursos financieros, tiempo, personal y alianzas.

Ya sea que se diseña un plan de comunicación para una red, una organización, o un proyecto, sus respuestas a estas preguntas le ayudarán a elaborar la estrategia más eficaz y eficiente, en línea con la misión y visión del fondo ambiental.

Bibliografía

ABADIA, Robin; CASTRO, Flavia; CASTRO Haroldo; (2006) *Designing a Communication Strategy: The 4-P Workshop*. Conservation International and Commission on Education and Communications / IUCN – The World Conservation Union.

BELTRAND, Marcello Vernet de (ORG); (2004) *Manual de Comunicação e Meio Ambiente*. WWF-Brasil / IEB – Instituto Brasileiro de Educação do Brasil / Editora Peirópolis

COVEY, Stephen R.; (2004) *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

DEBASISH, Sathya Swaroop; DAS, Bhagaban; (2009) *Business Communication*. PHI Learning Private Limited.

HARE, Tony (2007) *Campaign Module*, WWF College; WWF International

HILBERT, Martin (2011) Mapping the dimensions and characteristics of the world's technological communication capacity during the period of digitization. Communication aux 9èmes Rencontres World Telecommunication/Ict Indicators – Île Maurice, Décembre 2011

KOTLER, Philip (2003) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall.

LOVE, David (2007) *Marketing Module*, WWF College; WWF International

RECURSOS EN LÍNEA

Branding Channel – Always branding. Always on: www.brandchannel.com

Decoding a brand's DNA - White Paper, de Uche Nworah

In: http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=1254

Campaign Strategy – modest suggestions for anyone trying to save the world: www.campaignstrategy.org

CIVICUS - World Alliance for Citizen à: www.civicus.org

Internal Communication Toolkit, de Jessica Hume

In: <https://www.civicus.org/en/news-and-resources/toolkits/265-internal-communication-toolkit>

Exhibitor Magazine Online: www.exhibitoronline.com

Learn to Talk to Anyone in 10 Minutes or Less, de Susan Roane et Linda Armstrong.

In: <http://www.exhibitoronline.com/exhibitoronline/article.asp?ID=516>

Kotler Marketing: www.kotlermarketing.com

Dr. Philip Kotler Answers Your Questions on Marketing

In: www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml

National Center for Charitable Statistics (NCCS): www.nccs.urban.org

Quick facts about nonprofits

In: nccs.urban.org/statistics/quickfacts.cfm

The Nielsen Company: blog.nielsen.com

Tree Screen Report (March, 2010)

In: http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/three-screen-report-q409/

Practical Ecommerce: www.practicalecommerce.com

13 Crowdfunding Sites for Social-Cause Entrepreneurs, de Sig Ueland In: <http://www.practicalecommerce.com/articles/3140-13-Crowdfunding-Sites-for-Social-Cause-Entrepreneurs>

Upleaf Blog - Strategic Online Communication for Nonprofits – www.upleaf.com

2012 Nonprofit Social Networking Benchmark Report.

In: www.nonprofitsocialnetworksurvey.com

Financiado por

GORDON AND BETTY
MOORE
FOUNDATION

