



EAI

Manual de capacitación para
evaluación ambiental integral y
elaboración de informes

Módulo de capacitación 3 Diseñar una estrategia de impacto para su EAI



PNUMA

iisd

International
Institute for
Sustainable
Development

Institut
international du
développement
durable





Autores

Heather Creech, (IIDS) International Institute of Sustainable Development (Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible -IIDS)

Jill Jaeger, (SERI) Sustainable Europe Research Institute (Instituto de Investigación para una Europa Sostenible)

Nicolas Lucas, (WRI) World Resources Institute (Instituto Mundial de Recursos)

Morten Wasstol, (GRID Arendal) Centro de Colaboración con el PNUMA

Jacque Chenje, (UNEP) United Nations Environmental Programme (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente)

PANORAMA GENERAL

Lista de siglas	ii
Panorama general	1
Contenido del curso	3
1. Introducción y objetivos de aprendizaje	3
2. Entender la noción de impacto	3
2.1 ¿Qué es una estrategia de impacto?	3
2.2 ¿Cuándo se elabora una estrategia de impacto y quién es responsable de ella?	4
2.3 ¿Por qué se necesita una estrategia de impacto?	4
2.4 Entender los ciclos de atención de la opinión pública	7
3. Modelo para elaborar una estrategia de impacto	12
3.1 Atributos de las estrategias de impacto y las actividades tradicionales de comunicación	12
3.2 Pasos para diseñar una estrategia de impacto	14
3.2.1 Paso 1: Redactar una intención de “cambio” para anclar la estrategia de impacto	15
3.2.2 Paso 2: Gestión de relaciones	16
3.2.3 Paso 3: Gestión de conocimientos	17
3.2.4 Paso 4: Gestión de oportunidades	17
3.2.5 Paso 5: Monitoreo, evaluación y mejora	18
3.3 Estudios de caso de evaluaciones que tuvieron impacto	21
3.3.1 Informe nacional sobre el estado del medio ambiente, Sudáfrica, 2005	21
3.3.2 Estudio de caso: Panel intergubernamental de expertos sobre el cambio climático (IPCC)	25
3.3.3 Estudio de caso: Evaluación de los ecosistemas del milenio (EM)	27
Referencias	37

LISTA DE SIGLAS

ASO	Affiliated scientific organizations (organizaciones científicas afiliadas)
CMDS	Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible
CWG	Conditions and Trends Working Group (Grupo de trabajo de condiciones y tendencias)
DEAT	Departamento de Asuntos Ambientales y Turismo de Sudáfrica
EM	Evaluación de los ecosistemas del milenio
GEA	Global Environment Assessment Project (Proyecto de Evaluación Medioambiental Global)
GEO	Global Environment Outlook (Perspectivas del Medio Ambiente Mundial)
IIDS	Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible
INC	Comité Intergubernamental de Negociación
IPCC	Panel intergubernamental de expertos sobre el cambio climático
OIG	Organizaciones intergubernamentales
OMM	Organización Meteorológica Mundial
ONG	Organización no gubernamental
RWG	Responses Working Group (Grupo de trabajo de respuestas)
SGA	Sub-global Assessments (Evaluaciones subglobales)
SGAWG	Sub-global Assessments Working Group (Grupo de trabajo de evaluaciones subglobales)
SWG	Scenarios Working Group (Grupo de trabajo de escenarios)

PANORAMA GENERAL

Este módulo está dedicado a los métodos para posicionar y presentar una EAI nacional de manera que tenga un verdadero impacto en la política y las prácticas medioambientales en diversos niveles, desde la escala local hasta la nacional.

¿Para qué molestarse en diseñar una estrategia de impacto?

En 1997, David Shenk acuñó la frase “niebla tóxica informativa” para referirse a los más de 3 000 mensajes informativos que diariamente recibía en aquella época una persona promedio en Estados Unidos. Imagínese la cantidad de información que ha de procesar hoy, más de diez años después, la persona promedio, y a lo que se han de enfrentar día a día los responsables de la toma de decisiones. Limitarse a entregar un informe más a los funcionarios público de alto rango y a los líderes políticos no basta para asegurarse de que leerán el contenido de nuestras conclusiones, ya no digamos que hagan algo al respecto.

Nuestra intención es brindarle **una guía de pasos** que le ayudarán a determinar cómo captar la **atención de las personas adecuadas**, lograr que le escuchen y reaccionen ante su trabajo. Este proceso de impacto toma tiempo e implica un verdadero énfasis en adoptar un carácter claro y estratégico al identificar los cambios que se desea ver como resultado de una evaluación. El proceso se concentra en desarrollar relaciones con personas clave, averiguar qué es lo que ya saben y qué es lo que necesitan saber. A partir de estos conocimientos podrá buscar y crear las oportunidades de transmitir exitosamente su mensaje, generar diálogos y obtener la atención y el apoyo de quienes antes podrían haberse mostrado indiferentes a su trabajo.

En palabras de las personas que han participado en otros talleres de estrategia de impacto: “**Hay que conocer las metas y comprender a las personas**” (Taller IIDS, EMAN, 2006).

Parte de esta capacitación se lleva a cabo mediante presentaciones. No obstante, la mayor parte del tiempo los participantes trabajarán en parejas o grupos pequeños para discutir factores políticos y sociales locales que puedan influir en la posibilidad y la manera en que se utilizará la información contenida en sus informes. También se organizarán grupos pequeños a fin de practicar el desarrollo de los componentes de una estrategia de impacto para sus informes.

Resultados del presente módulo de capacitación

- El principal resultado será una versión preliminar de la estrategia de impacto para su siguiente informe de evaluación ambiental integral (EAI) nacional GEO.
- Al concluir el presente módulo, cada participante se percibirá como una persona capaz de influir realmente en el proceso de toma de decisiones.

Módulo 3

Manual de capacitación para la evaluación ambiental integral y la elaboración de informes



NOTAS

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

CONTENIDO DEL CURSO

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DE APRENDIZAJE



Este módulo está dedicado a los métodos para **posicionar y presentar una EAI nacional** de manera que tenga un verdadero impacto en la política y las prácticas medioambientales en diversos niveles, desde la escala local hasta la nacional.

Al terminar el módulo, usted habrá incrementado su capacidad para garantizar el impacto de la EAI.

1. Podrá **articular razones** para realizar una evaluación ambiental integral capaces de cumplir e incluso superar los requisitos exigidos.
2. Comprenderá mejor el **contexto político** de su quehacer, por ejemplo, la forma en que se ejecutan los cambios en las políticas y las prácticas.
3. Podrá desarrollar **estrategias y tácticas de comunicación eficaces** para tener impacto. Puede explorar cuán lejos podrá llegar en sus objetivos de que la evaluación tenga impacto dado su propio contexto político y burocrático, y dado que la evaluación será sólo una de las muchas herramientas necesarias para lograr el cambio.
4. Reconocerá claramente **a quién es importante** llegar más allá de las áreas inmediatas y cómo este aspecto afectará la manera en que realiza su trabajo y lo que hará con los resultados.
5. Entenderá que lograr el impacto deseado requiere más que la elaboración de un informe al final de la evaluación. El **posicionamiento estratégico** de su trabajo y la planificación de sus comunicaciones constituyen elementos esenciales que habrán de llevarse a cabo de manera paralela con todas las etapas de la evaluación.

2. ENTENDER LA NOCIÓN DE IMPACTO

En esta sección aprenderá:

- por qué es importante tener una estrategia de impacto;
- cómo entender el entorno externo (contexto) para hacer la evaluación, y
- cómo reconocer un ciclo de atención de la opinión pública (usando los medios, la información de encuestas, etc.)

2.1 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE IMPACTO?

Una estrategia de impacto incluye los pasos que se toman para asegurarse de que el trabajo realizado se traduzca efectivamente en avances sobre problemáticas o preocupaciones clave. Su naturaleza es proactiva y se adapta a un entorno de políticas públicas en el que las prioridades gubernamentales y ciudadanas pueden cambiar.



2.2 ¿CUÁNDO SE ELABORA UNA ESTRATEGIA DE IMPACTO Y QUIÉN ES RESPONSABLE DE ELLA?

Hay que elaborar **la estrategia de impacto una vez** que ha comenzado el proceso de la evaluación ambiental integral. La estrategia forma parte de la etapa de “organización institucional” del proceso EAI estilo GEO, se formaliza en la etapa de “alcance y diseño” que se ejecuta en las etapas 4 a 6, y se monitorea, evalúa y mejora con regularidad (ver Módulo 2). La persona o el equipo a cargo de la gestión del proceso de la EAI será responsable de:

- por qué es importante tener una estrategia de impacto;
- cómo entender el entorno externo (contexto) para hacer la evaluación, y
- cómo reconocer un ciclo de atención de la opinión pública (usando los medios, la información de encuestas, etc.)



2.3 ¿POR QUÉ SE NECESITA UNA ESTRATEGIA DE IMPACTO?

Actualmente, en muchas jurisdicciones las evaluaciones de estado del medio ambiente o los informes de desarrollo sostenible están contemplados como mandatos en diversos estatutos y normativas. En otras jurisdicciones puede haber un intenso contexto de política pública que ha propiciado que el gobierno organice o participe voluntariamente en este tipo de evaluación. En algunas jurisdicciones es posible que el programa de evaluación/elaboración de informes sea parte de un proyecto más ambicioso y transversal de monitoreo y evaluación de desempeño del gobierno en su totalidad y que incluya a todas sus áreas. Si bien estos requisitos pueden marcar el inicio del proceso de evaluación, es importante tener una **perspectiva más amplia: empiece a pensar en los posibles usos de la evaluación, sus posibles impactos en política pública y planificación, y las medidas que será necesario tomar** a fin de asegurarse de que las personas indicadas se muestren dispuestas a atender las conclusiones de la evaluación.

Por su propia naturaleza, las evaluaciones ambientales integrales o de estado del medio **ambiente no son evaluaciones científicas detalladas**. No obstante, pueden contribuir a que se preste más atención a ciertos problemas y pueden recomendar una evaluación científica exhaustiva de sus causas primordiales y sus efectos de largo alcance. **El resultado de una evaluación puede modificar el ánimo del público y propiciar la presión política**. Puede educar a una amplia gama de públicos en problemáticas clave y, en consecuencia, provocar estudios más detallados que se vinculen más directamente a problemáticas y decisiones concretas.

Uno de los supuestos comunes de la elaboración de informes es que la información de calidad conduce a decisiones de calidad. Sin embargo, si bien la información de calidad es necesaria, no garantiza que los responsables de la toma de decisiones la tomarán en cuenta. Es común que estas personas estén bien informadas, pero sus prioridades e intenciones pueden diferir de las de quienes están a cargo de la evaluación. **El reto es tomar medidas proactivas** para asegurarse de que el informe no se quede guardando polvo en una gaveta, sino que se convierta en un buen **insumo para la toma de decisiones**. La evaluación producirá recomendaciones que quizás requieran de cambios en las políticas y las prácticas del gobierno. Piense, desde el principio, en cómo podrían usarse las conclusiones de su evaluación y cómo podrían transformarse las prioridades identificadas en el proceso en temas prioritarios para su gobierno y su país.

La estrategia de impacto empieza **con la articulación de los cambios buscados como consecuencia de la evaluación**. Esto define su propósito más allá de simplemente cumplir con el mandato de realizar la evaluación. En el caso de quienes realizan una EAI por primera vez tal vez no sea posible articular un cambio concreto de política pública que pueda ser necesario debido a la falta de una evaluación previa en la que se hayan identificado problemáticas prioritarias. El principal objetivo de los primerizos puede ser **buscar mejores vínculos** entre las conclusiones del informe y el proceso formal de toma de decisiones en el gobierno (por ejemplo, planes estratégicos por departamento, políticas, prioridades, presupuestos). Quienes realizan la evaluación por segunda vez o tienen incluso más experiencia pueden pensar más concretamente en problemáticas y cambios de política pública necesarios a partir de lo identificado en el primer proceso.

Independientemente del número de ocasiones en las que haya participado en una evaluación, es importante que entienda cabalmente los siguientes factores.

11

- **¿Por qué se ha encargado la evaluación?** ¿Cuál es el contexto político y burocrático en el que se da esta misión? Un mandato legislativo como el que se articula en el Módulo 2 es poderoso: contar con este tipo de mandato aminora las probabilidades de que otras influencias obstaculicen el inicio del proceso y la elaboración de su informe (aunque el presupuesto limitado puede imponer restricciones). Los auditores del gobierno y la sociedad civil han de ayudar a asegurar el cumplimiento de lo estipulado en la legislación. No obstante, una vez que el informe está terminado es común que no haya obligación alguna de atender sus conclusiones, por lo que es igualmente importante saber **quién apoya** la práctica de las evaluaciones y **dónde podría haber resistencia** u oposición al proceso. Puede tratarse de servidores públicos clave de su propio departamento o de otras entidades gubernamentales o no gubernamentales. Puede tratarse de representantes por nombramiento o elección popular que formen parte de comités influyentes. Quienes ya muestren apoyo son los primeros candidatos a defensores de las conclusiones. Es necesario mantenerlos al tanto del proceso desde el inicio e incluso fomentar su participación activa, además de que serán los receptores clave de las presentaciones y los informes de política a partir de las conclusiones. Es posible que quienes tienen inquietudes acerca del concepto y la práctica de las evaluaciones se conviertan en detractores: quizás critiquen el informe o desvíen la atención para dirigirla a otros asuntos del gobierno. Piense en cómo tender puentes con estas personas y tal vez encuentre puntos de convergencia.
- Si en su país ya se han elaborado informes o se han realizado evaluaciones del estado del medio ambiente, **¿qué sucedió con esos procesos?** ¿Qué acciones prioritarias se recomendaron? ¿Se atendieron dichas recomendaciones? ¿Por qué sí (o no)? Es posible que los obstáculos que enfrentaron las evaluaciones del pasado sigan ahí, pero identificarlos con anticipación permite pensar en formas de superarlos.
- **¿Quién participa activamente en la evaluación?** Antes de iniciar el proceso de la EAI puede haber participantes capaces de añadir legitimidad a la evaluación. En algunos casos, la participación de personas expertas y agencias externas, incluido el PNUMA, puede ayudar a garantizar el respeto público por el proceso.



- **¿Qué está sucediendo en el contexto político nacional o del servicio público que pueda:**
 - evitar que los servidores públicos de mayor rango y las personas responsables de tomar decisiones clave respondan a las conclusiones, o
 - facultarlos para usar las conclusiones en la tarea de apoyar determinada agenda?
- **¿Qué está sucediendo de manera más general dentro del país que pueda abrir una ventana de oportunidad para atraer la atención del público a las conclusiones?** Por ejemplo, si hay un debate en torno a los impactos de la contaminación del aire en la salud, piense en la forma en que las conclusiones pueden contribuir a dicho debate. Quizás tenga un interés personal en una problemática, como la contaminación del agua, pero al advertir su relación con el tema principal en la agenda política y pública del momento podrá promover la evaluación en el contexto del “ciclo” de la problemática que puede ser la agenda sobre la contaminación del aire.

Hay muchas maneras de **percibir el entorno político y público** externo del proceso de evaluación.

- No se limite a revisar los estatutos y las normas que rigen la evaluación: revise también los debates en el congreso o parlamento, así como las minutas de sus comités. Encuentre los documentos oficiales/libros verdes sobre antecedentes u otros documentos relevantes de política pública.
- Investigue qué recuerdan los servidores públicos actuales/anteriores del proceso detrás del mandato para realizar la evaluación.
- Revise los debates vigentes en el congreso o parlamento. ¿Cuáles son los temas candentes entre sus miembros?
- Dé seguimiento a la cobertura política y social en los medios nacionales. ¿Qué consideran que vale la pena incluir en su información?
- Converse con colegas en otros departamentos sobre cuáles son las problemáticas clave que están atendiendo.
- Asista a reuniones de organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones comunitarias dentro y fuera del sector medioambiental. Conozca sus prioridades. Convoque a grupos de sondeo a fin de identificar las necesidades y los intereses de los usuarios.
- Revise información proveniente de encuestas. Si dispone de recursos, encargue una encuesta de opinión pública o trabaje con el departamento de comunicaciones del gobierno para solicitar que se levante una encuesta y averiguar qué es importante en este momento en opinión de la ciudadanía de su país.

Tome en cuenta que **si su proceso de evaluación sirve únicamente para producir un informe** y así cumplir con un encargo legal o político, **su impacto** (la capacidad de lograr que las conclusiones se usen para efectuar un cambio) **será sumamente limitado**.

EJERCICIO

Forme grupos de tres o cuatro personas con sus vecinos de mesa y comente las siguientes preguntas. Prepárese para compartir sus respuestas en sesión plenaria.



1. ¿Cuál fue el contexto de evaluaciones previas con las que se sienta familiarizado? ¿Su trabajo se enmarca en un mandato legal o de política pública? ¿Sus evaluaciones forman parte de un programa más amplio de rendición de cuentas del gobierno?



.....
.....
.....



2. ¿Por qué se solicitaron, ordenaron o encargaron estas evaluaciones? ¿Constituyeron una alta prioridad para sus superiores? ¿Qué otras cosas les preocupan?



.....
.....
.....

3. ¿Cómo usaron/usarán los responsables de la toma de decisiones de alto nivel sus conclusiones?

.....
.....
.....

2.4 ENTENDER LOS CICLOS DE ATENCIÓN DE LA OPINIÓN PÚBLICA



Al preparar la estrategia de impacto es importante tomar conciencia de los **niveles de atención pública, política y burocrática a las problemáticas actuales** y a las problemáticas que se analizan en la evaluación. Los niveles de atención influirán en la **selección de actores** para participar en el proceso (y en la probabilidad de obtener su apoyo) y en la forma de motivar su participación. Entender qué capta la atención del público también ayuda a identificar aquellos espacios en los que su evaluación puede servir como portadora de nuevos conocimientos y recomendaciones para tomar medidas.

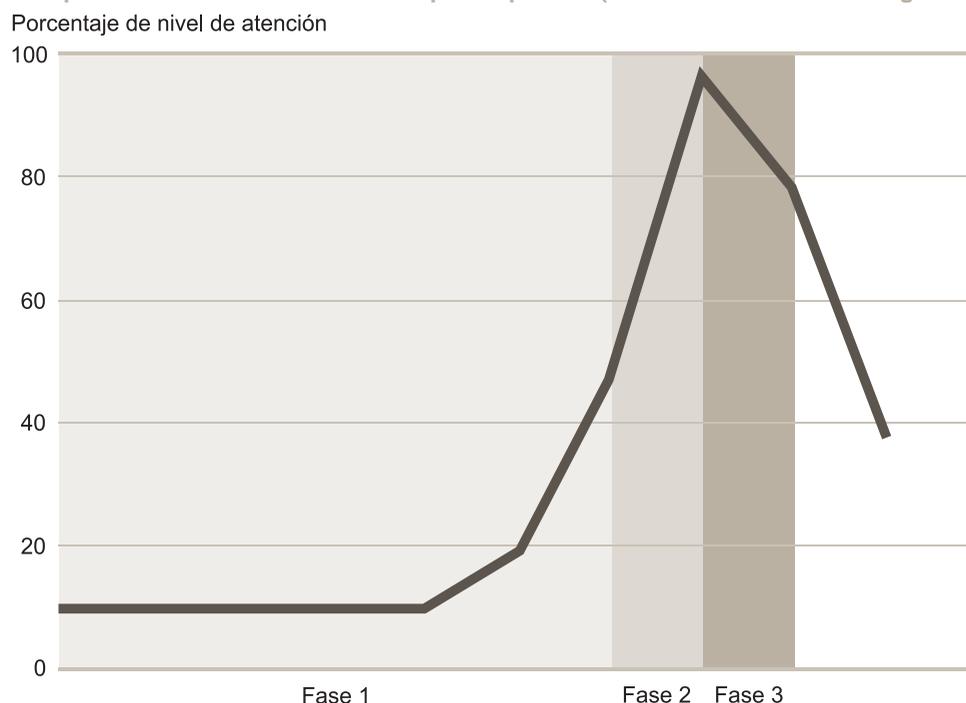


Las investigaciones señalan que los riesgos ambientales siguen, en términos generales, un patrón parecido al “clásico” patrón de permanencia de una problemática en el interés de la opinión pública que originalmente identificara Downs (1972) y posteriormente confirmaran muchos académicos (por ejemplo, Baumgartner y Jones 1993). **La atención social a los riesgos medioambientales mundiales tiende a rezagarse años e incluso décadas en relación con los descubrimientos científicos y técnicos. En algún punto, se incrementa con relativa rapidez,** permanece en un punto alto por un lapso breve y después cae de nuevo (Social Learning Group 2001). En algunos casos, como sucede con el agotamiento del ozono estratosférico en Estados Unidos, se dan dos ciclos de atención de la opinión pública.

Las investigaciones de Social Learning Group indican tres etapas de desarrollo de la problemática (Figura 1).

21

Figura 1: Etapas del ciclo de atención de la opinión pública (tomado de Social Learning Group 2001).



En la **primera etapa**, antes de que la problemática logre obtener la atención generalizada de la opinión pública, el principal cambio funcional es la **acumulación gradual de capacidades científicas y analíticas** gracias a las actividades de investigación, monitoreo y evaluación. Durante un largo período caracterizado por la relativamente baja atención pública, la capacidad de la sociedad para atender nuevas problemáticas se acumula gradualmente dentro de un grupo relativamente estable de instituciones, en gran medida determinado por circunstancias históricas y por la forma en que se percibe la problemática. Es poco probable que se produzca la participación considerable de instituciones nuevas durante este período de poca atención.

18

El período subsecuente de rápido incremento de la atención pública marca la **segunda etapa** en el desarrollo de la problemática. En períodos de rápido incremento de la atención pública y política a una problemática nueva hay una renegociación de liderazgo dentro de las instituciones que ya estaban implicadas y **surge la necesidad de crear nuevas instituciones**. En esta etapa de la evolución de la problemática es importante reconocer la necesidad de coaliciones de actores para impulsar el tema hacia adelante. Estas coaliciones representan la base para un entendimiento común del problema y sus posibles soluciones. Por ende, la gestión eficaz de problemáticas emergentes alentará la conformación de coaliciones en lugar de fomentar el incremento generalizado de la participación de individuos o grupos aislados de actores.

La **tercera etapa** de interacciones entre las funciones de gestión se asocia al período posterior al punto máximo de la atención pública y continúa hasta su descenso subsecuente. En este período, los vínculos entre las funciones de gestión intensiva en conocimientos e intensiva en acciones incrementan su frecuencia y adquieren un carácter bilateral: **el conocimiento influye en la acción y viceversa**.

EJERCICIO

Para preparar este ejercicio, se le pidió que:

- revisara el número de notas en el diario relacionadas con el medio ambiente, la salud y el desarrollo durante la semana previa a su capacitación, y que
- encontrara fuentes de opinión pública con datos de sondeo en su país y los revisara para el año corriente.



Con base en su “tarea”, responda:

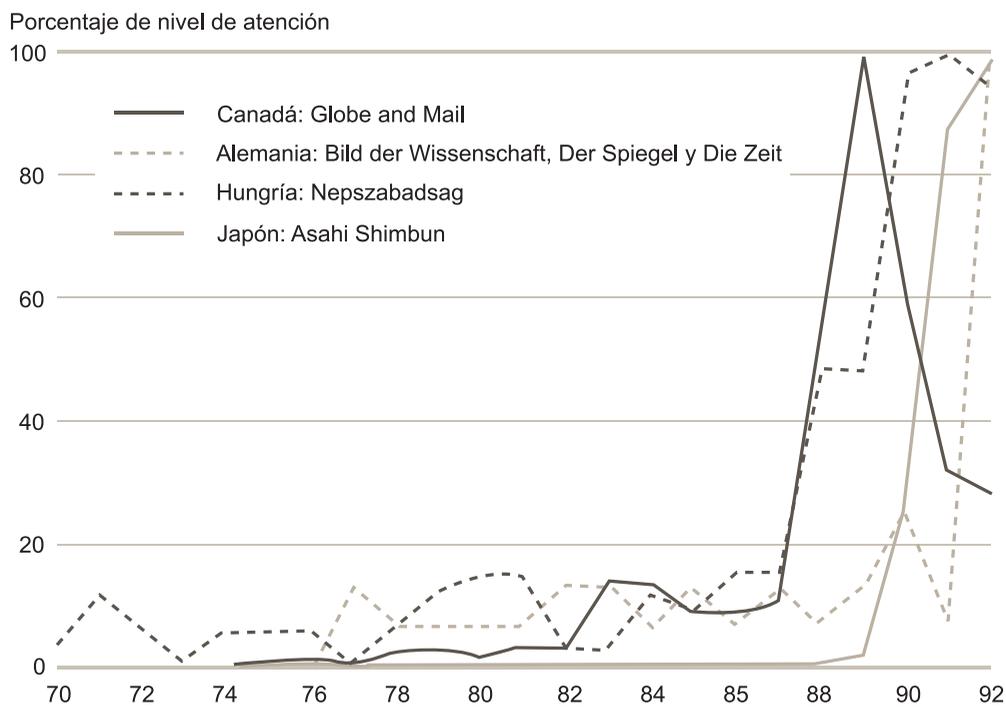
- ¿qué problemáticas preocupan más a la ciudadanía de su país en este momento?
- ¿cómo están respondiendo los líderes políticos?
- ¿cómo podrían coincidir las conclusiones de su evaluación con estas preocupaciones?

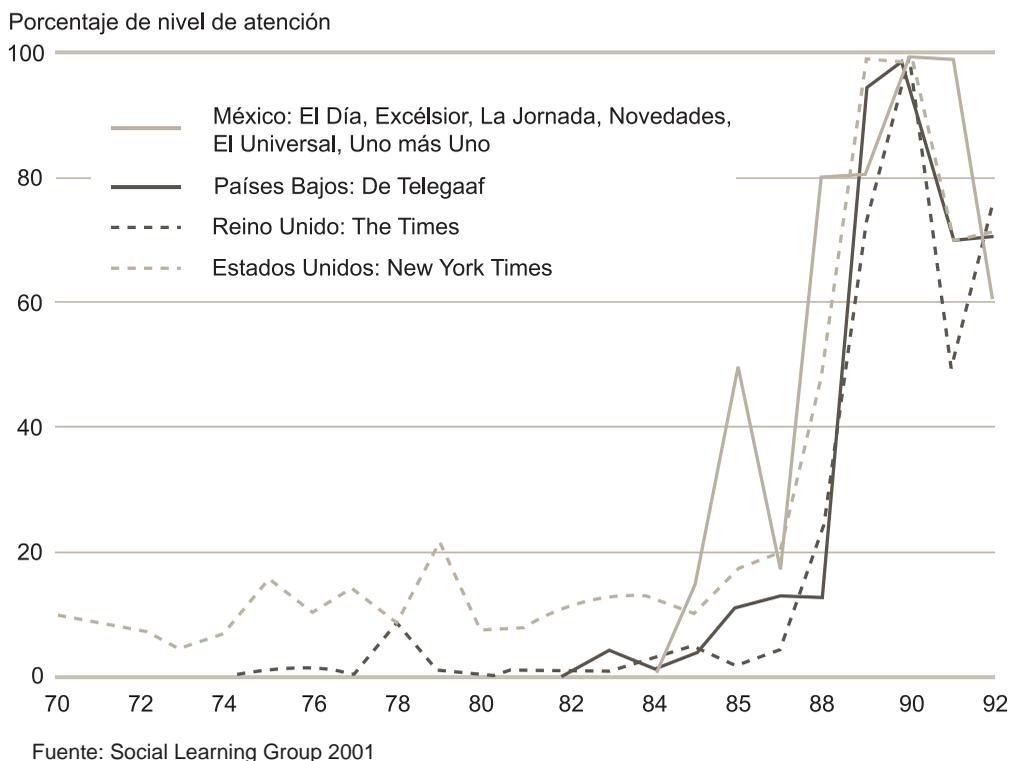
22

Un estudio de caso sobre el ciclo de atención de la opinión pública en el caso del cambio climático

La Figura 2 ilustra el caso de la **atención al cambio climático**. Esta gráfica registra los niveles de interés público en el cambio climático a partir de la cobertura del tema en diarios selectos de varios países. Si bien la gráfica sólo muestra la cobertura mediática, otras investigaciones de Social Learning Group indican que los niveles de atención dedicada al cambio climático en medios selectos muestran una sólida correlación con los niveles de atención de otros actores en el mismo período, como parlamentos, grupos industriales y la comunidad científica. Así, los datos de los medios pueden servir como reflejo aproximado de los cambios generales en los niveles de atención a riesgos medioambientales mundiales entre diversos actores.

Figura 2: Comparación de la atención dedicada al cambio climático en diarios de diferentes países





De particular interés en la gráfica es el período de uno o dos años de rápido incremento de atención, seguido de uno o dos años de prominencia de la problemática y, finalmente, un lento descenso en la atención pública hasta llegar a los niveles más bajos. Es posible observar **ciclos recurrentes de atención pública en períodos suficientemente largos** (lo que tal vez indicaría que los niveles más bajos de atención están más relacionados con el surgimiento de nuevas prioridades o agotamiento de los medios y la opinión pública que con la solución del problema).

De manera muy similar a los casos de la lluvia ácida y el agotamiento del ozono estratosférico, el cambio climático **fue una problemática exclusiva de expertos mucho antes de convertirse en un tema público**. La prensa de todo tipo dedicó escasa atención al cambio climático antes de 1988, a pesar de décadas de trabajo científico continuo sobre el tema. En este caso, la “vinculación de problemáticas” parece haber sido un factor crucial para que el cambio climático llegara a la agenda de la opinión pública y de los responsables de la formulación de políticas. La inclusión del agotamiento del ozono estratosférico en la agenda política obligó a que se dedicara cierta cantidad de atención política en al menos algunos ámbitos nacionales internacionales a la problemática del cambio climático mundial.

El papel del liderazgo político también fue importante. A fines de la década de 1980, los políticos de alto rango en muchos de los espacios de gran poder político empezaron a hablar de la necesidad de tomar medidas ante la amenaza del calentamiento global. Su atención quedó

afianzada en los esfuerzos proactivos, estratégicos y personales de la comunidad científica y de la ciudadanía activa en ONG. Esto rezagó al ímpetu político respecto de las novedades científicas en diversos ámbitos; parece que la problemática ha encontrado eco en otros entornos. Hacia 1989-1990 había un nivel relativamente alto de atención a la problemática del cambio climático en el mundo en los medios de casi todos los países.

El cambio climático permaneció en la agenda pública aun cuando empezó a declinar la atención al agotamiento del ozono estratosférico en los medios. Los indicios señalan que, en el período posterior a los datos recopilados para la Figura 2, la atención tuvo una caída brusca en la mayoría de los espacios hacia mediados de la década de 1990, pero después creció nuevamente durante el período previo a la Conferencia de Kyoto, celebrada en 1997. Esto podría indicar que **cuando una problemática ha recibido un alto nivel de interés público y apoyo político permanecerá en la agenda burocrática aunque el interés público cambie y se dirija a otras preocupaciones.**

En el caso de la estrategia de impacto, es importante tomar conciencia del **lugar que ocupa la problemática que será evaluada en relación con el ciclo de atención de la opinión pública.** Si la problemática se encuentra en la primera etapa y la mayor parte de la atención que recibe proviene del ámbito científico y técnico, la estrategia de impacto debe de considerar que el público con mayor probabilidad de interesarse en la EAI estará en ese campo. Se requerirá de esfuerzos más coordinados para obtener la atención del público en general y de los intereses privados y políticos. En la segunda etapa, cuando hay un rápido crecimiento en la atención política que recibe la problemática, se abre una “ventana de oportunidades” para la estrategia de impacto: es posible considerar las posibilidades de replantear la problemática y atraer a nuevos actores para que participen en el tratamiento del tema. **Si la problemática se encuentra en la tercera etapa y está en la agenda científica y política, y ambas comunidades interactúan considerablemente,** la estrategia de impacto podrá atender a los amplios grupos de partes interesadas cuando el análisis científico, el interés público y las agendas políticas estén estrechamente vinculados. La estrategia de impacto puede tener sus resultados más obvios e inmediatos en esta etapa. No obstante, hay que recordar que una estrategia de impacto formulada en esta etapa carecerá de eficacia. **Es indispensable elaborar la estrategia al principio del proceso;** simplemente, en esta etapa tendrá mayor impacto.

Hasta cierto punto, es inevitable que la permanencia de una problemática en el interés de la opinión pública se diluya paulatinamente. La estrategia de impacto puede ayudar a:

- mitigar la caída de la atención del público al concentrarse en atraer más directamente a los responsables de la toma de decisiones identificados como objetivo, y
- acortar el ciclo de atención de la opinión pública y acercar determinada problemática al ojo público con mayor frecuencia.

Siempre habrá eventos catastróficos inesperados capaces de desempeñar un papel fundamental en cambios tectónicos en las políticas públicas. En esas circunstancias, es posible que el interés público y la respuesta política alcancen su punto máximo al mismo tiempo y que la presión se

concentre en los esfuerzos por adquirir el conocimiento necesario para actuar con rapidez. Basta considerar, por ejemplo, el efecto del tsunami de 2004 en Asia en las políticas para implantar sistemas de alerta temprana. Estos eventos pueden tener una de dos consecuencias para su propia estrategia de impacto.

- Puede aprovechar la oportunidad para relacionar las conclusiones de su evaluación con el evento catastrófico. Por ejemplo, en 1997 habría sido posible vincular las conclusiones de un informe de estado del medio ambiente sobre gestión de la tierra a los devastadores incendios masivos y los consiguientes mantos de bruma que atravesaron Asia y causaron \$1.4 mil millones de dólares en gastos de salud y daños a corto plazo (IIDS 2002), o
- Su trabajo desaparecerá del radar político y burocrático en el futuro inmediato. Necesitará cumplir con el requisito y el mandato de entregar la evaluación, pero no debe dejar de cultivar las relaciones construidas a lo largo del proceso y prepararse para el momento oportuno de promover las conclusiones.

3. MODELO PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA DE IMPACTO

En esta sección aprenderá:

- la diferencia entre la estrategia de impacto y las actividades tradicionales de comunicación;
- los componentes básicos de una estrategia de impacto, y
- cómo han formulado sus estrategias otras organizaciones a fin de que sus evaluaciones influyan en la toma de decisiones.

3.1 ATRIBUTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE IMPACTO Y LAS ACTIVIDADES TRADICIONALES DE COMUNICACIÓN

La estrategia de impacto **incorpora actividades de comunicación y las combina con un buen entendimiento de las relaciones gubernamentales** como se dan en los grupos de intercesión y los grupos de presión. Con las estrategias de comunicación, es necesario identificar a los **receptores clave** de la evaluación, preparar mensajes y productos básicos que les ayudarán a captar lo fundamental de la investigación, e **identificar los canales adecuados** para entregar dichos mensajes y productos: medios de comunicación masiva, participación en eventos (conferencias, talleres, etc.) y distribución electrónica vía correo-e y sitios web. En el Módulo 7 encontrará más información sobre la gama completa de herramientas y tácticas disponibles para la producción y publicación de informes, así como de otros productos que los complementan.

La estrategia de impacto se basa en las actividades de comunicación en diversos aspectos clave

24

	Estrategia de impacto	Actividades tradicionales de comunicación
Objetivo	La meta es efectuar un cambio e identificar el propio potencial como agente del cambio	La meta es asegurarse de que la población entienda las conclusiones y recomendaciones.
Objetivo	Pequeño grupo de actores clave y quienes tienen acceso a dichos actores.	Públicos más amplios.
Marco temporal	Se formula al principio del proceso de evaluación; se monitorea y modifica durante todo el proceso.	Parte de la estrategia de impacto; suelen ponerse en práctica hacia el final de la estrategia cuando se conocen las conclusiones.

1. Objetivo

Toda estrategia de impacto se concentra, explícita y deliberadamente, en **el cambio y en el potencial de la institución líder como agente del cambio**. La estrategia de impacto empieza por articular qué impacto se desea que tenga la evaluación. Qué habrá de hacerse de diferente manera como resultado directo de la evaluación. Ciertamente, parte de la capacidad para consolidar un cambio a partir de las conclusiones puede recaer en usted en función de su cargo dentro del aparato gubernamental. Por lo general, se requiere del compromiso de los servidores públicos de mayor rango o los políticos para propiciar una reforma política, o de la participación de líderes del sector público y del sector privado que pueden desempeñar ciertos papeles en el cambio de prácticas. **La estrategia de impacto identifica a estos actores clave y diseña planes para fomentar su receptividad ante las conclusiones.**

Antes, las actividades de comunicación tendían a concentrarse principalmente en la entrega eficaz y eficiente de conclusiones y recomendaciones. Sin embargo, el plan de comunicación también cumple una importante función corporativa: **la promoción** del departamento y el gobierno responsables de la elaboración del informe y de rendir cuentas mediante el cumplimiento con el mandato de realizar la evaluación.

2. Público

El público de la EAI y el grupo objetivo de su estrategia de impacto puede ser un conjunto pequeño de actores clave capaces de ejercer una influencia significativa en los resultados medioambientales si adoptan las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Sin embargo, llegar directamente a tales actores influyentes puede ser difícil. En lugar de ello, la estrategia de impacto puede apuntar hacia las personas que puedan influir en esos actores o tratar de llegar a ellos mediante canales indirectos, por ejemplo, a través de los medios de comunicación masiva dominantes. **Su objetivo final debe ser llegar a las personas que definitivamente desea ver actuar ante los resultados de la EAI.**

Las actividades de comunicación siempre incluirán a públicos más amplios: quienes pueden beneficiarse de la información contenida en el informe y se convierten en actores por cuenta propia.

3. Marco temporal

Hay que elaborar una estrategia de impacto desde el inicio mismo del proceso de evaluación, y **monitorearla y modificarla a lo largo del proceso**. Las actividades de comunicación constituyen un elemento importante de la estrategia de impacto y suelen ponerse en práctica hacia el final de la evaluación, cuando se tiene claridad respecto a las conclusiones y recomendaciones.

EJERCICIO

- Comparta una anécdota de su experiencia personal respecto a la forma en que se han comunicado los resultados de una evaluación anterior a los responsables de la toma de decisiones y al público en general.





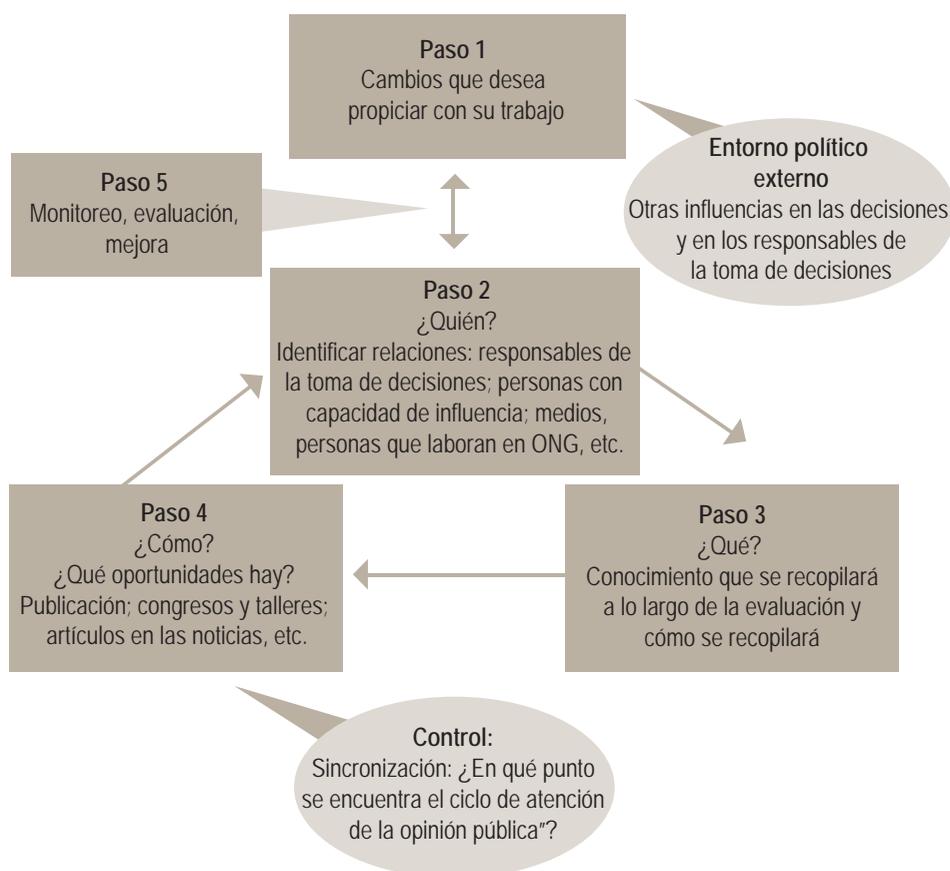
- Comente, específicamente, las funciones de los diferentes actores: ¿quién asumió la responsabilidad de entregar el informe final, cuáles fueron sus tareas, quiénes fueron los públicos objetivo, quién se encargó del boletín informativo para el público en general y qué vehículos o canales se usaron para difundir la información?
- ¿Se sintió conforme con las reacciones a la evaluación?

3.2 PASOS PARA ELABORAR UNA ESTRATEGIA DE IMPACTO

El diseño de una estrategia de impacto sigue cinco pasos básicos, tal como lo ilustra la Figura 3.

1. **Redactar la intención de cambio.** ¿Cuál ha de ser el impacto de la evaluación?
2. **Gestión de relaciones.** Identificar actores clave a quienes se desea influir y desarrollar relaciones para llegar a ellos.
3. **Gestión de conocimientos.** Reunir y analizar los conocimientos para la evaluación.
4. **Gestión de oportunidades.** Poner los conocimientos en manos de quienes necesitan recibir influencia.
5. **Monitoreo y mejora.** Determinar si la estrategia de impacto está funcionando y modificarla conforme sea necesario.

Figura 3: Modelo para elaborar una estrategia de impacto



Observe la **naturaleza reiterativa de la estrategia**. A continuación se abordan los pasos de manera más detallada.

¿Quién participa activamente en el propio proceso? ¿Esas personas suman legitimidad, credibilidad y prominencia a la base de conocimientos?

Recuerde que se han identificado estos tres criterios como factores clave para la eficacia de las evaluaciones. La **legitimidad** se refiere a garantizar que la evaluación se lleve a cabo de manera imparcial y aceptable desde el punto de vista de la política, y en consideración de las perspectivas y los valores de los públicos respectivos; la **prominencia** significa que la evaluación atienda las necesidades de información de sus usuarios, y la **credibilidad** se refiere a la confiabilidad técnica y científica de la información (Jäger y Farrell)

3.2.1 PASO 1: REDACTAR UNA INTENCIÓN DE “CAMBIO” PARA ANCLAR LA ESTRATEGIA DE IMPACTO



El ancla de la estrategia de impacto es su **“intención de cambio”**: articular cuál ha de ser el impacto de la evaluación. ¿Qué habría de cambiar o hacerse de otra manera como resultado directo de la evaluación? Este primer paso será el que plantee más retos: articular con toda claridad lo que líderes y participantes esperan que pase como resultado de la EAI. Si bien el mandato de las evaluaciones podría provenir de su gobierno, es importante ir más allá del mero requisito de realizar la evaluación y pensar en las posibilidades de que el ejercicio produzca cambios o mejoras en las políticas y la planeación del desarrollo sostenible.

Tal vez resulte difícil para quienes realizan una EAI por vez primera plantear en este punto cuáles son las problemáticas que necesitan cambiar. La intención de cambio puede ser considerablemente amplia, concentrarse principalmente en lograr que quienes ocupan puestos de autoridad usen realmente el informe. Por ejemplo:

Los responsables clave de la toma de decisiones en el nivel departamental usarán la información reunida durante la evaluación para definir prioridades de política pública, planes departamentales estratégicos y presupuestos.

O:

Los responsables de la planificación estatal y nacional revisarán las conclusiones de la evaluación y elaborarán normativas internas sobre cómo atender las recomendaciones de la evaluación.

Recuerde que parte importante del proceso EAI es **explorar las prioridades de la problemática y las políticas**. En el contexto de cualquier problemática prioritaria que vaya a informarse también habrán de identificarse los principales mecanismos de política que podrían o deberían recibir influencia.

El proceso de planeación y ejecución del documento “Estrategia para la reducción de la pobreza” se modifica a fin de incrementar la atención a la degradación, la protección y la rehabilitación del medio ambiente a partir de las conclusiones de la evaluación.

La estrategia de impacto es un proceso dinámico. La intención de cambio puede empezar siendo bastante amplia o general, y revisarse o modificarse a medida que se disponen de más datos y análisis. En esta sesión de capacitación, conforme usted aprenda más acerca de los datos y análisis gracias a los Módulos 4 y 5, quizás quiera reconsiderar la forma en que haya definido las intenciones de cambio que redactará en la siguiente sección del presente módulo. Es posible que desee concentrar sus conclusiones en una *prioridad clave* con base en las conclusiones de evaluaciones anteriores o en el análisis de nuevos datos, por ejemplo:

El gobierno instituye un plan nacional para la gestión de cuencas que toma en consideración las responsabilidades y capacidades de los habitantes de cada localidad para proteger y rehabilitar sus propios recursos hídricos.

Siempre puede llegar a **públicos más amplios** para que conozcan y participen de las conclusiones del informe. En este contexto, el impacto puede ser una acumulación de acciones individuales a modo de reacción ante el informe. Sin embargo, es probable que pueda hacerse poco a nivel personal. La estrategia de impacto le ayudará a trabajar para apalancar un cambio real de política pública en una problemática clave.



EJERCICIO

- ¿Cómo le gustaría que se usara su evaluación?
- Describa una situación (una política o práctica gubernamental) que podría mejorar como resultado de su evaluación.



3.2.2 PASO 2: GESTIÓN DE RELACIONES

Es muy común que en el proceso de la evaluación se pase inmediatamente a las etapas de recopilación de información sin tomar en cuenta el Paso 2. Es importante pensar detenidamente en quién estará en posición de tomar las conclusiones de la evaluación y usarlas de manera eficaz. **La información, por sí sola, no puede causar el cambio, pero las relaciones sí, y esto implica la comunicación de ideas, análisis y datos a otras personas.** Este paso trata de la identificación de las personas y los grupos a los que más nos interesa llegar. Piense en cómo adquieren estos responsables de la toma de decisiones la información, en quién confían, qué fuentes de información encuentran confiables y cómo toman decisiones. ¿Cómo se puede llegar a esas personas? Si no puede contactarlas directamente, ¿a quiénes sí escuchan? ¿Es posible acercarse a esas otras personas?

Este paso está diseñado para **identificar a quienes están en posición de tomar la decisión o efectuar los cambios**, incluidas las personas que pueden influir directamente en los responsables de la toma de decisiones. En ese grupo están los intermediarios (quienes susurran consejos

al oído de los responsables de las decisiones), los miembros de la sociedad civil que pueden ejercer presión sobre los responsables de la toma de decisiones, quienes pueden apoyar, reforzar y fortalecer sus recomendaciones (en particular la comunidad académica y otros institutos de investigación) y quienes están en los medios para llegar a la opinión pública, otro factor capaz de influir en los responsables de la toma de decisiones. El concepto “gestión de relaciones” es clave para determinar a quién queremos llegar: mantener los contactos y la influencia a lo largo del tiempo.

3.2.3 PASO 3: GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS

32

Una vez que haya articulado quién ayudará a consolidar la decisión que se está buscando, necesitará analizar **qué es lo que esas personas necesitan saber** y qué necesita saber usted para ayudarle a tomar la decisión o influir en ella. Se trata del proceso de gestión de conocimientos de la evaluación. En el resto del manual de capacitación encontrará las herramientas necesarias para reunir, analizar y procesar la información.

Tendrá que pensar en cómo **construir la confianza** en su producto final, incluidos los datos, el análisis y las recomendaciones. Como se señala en el Módulo 2, la participación de los responsables clave de la toma de decisiones en el proceso mismo de la evaluación garantiza la prominencia y relevancia de sus conclusiones (GEA 2005). En otras palabras, ayuda a asegurarse de que las conclusiones sean relevantes para sus necesidades, lo que incrementa las probabilidades de que la evaluación tenga un uso práctico. Esto puede incluir, además de científicos líderes para garantizar que la evaluación refleje los resultados científicos más recientes, otros grupos como pueblos indígenas cuyos conocimientos ecológicos tradicionales pueden ampliar la perspectiva de la evaluación o empresas con acceso a información privilegiada y de mayor profundidad. En general, **la colaboración constructiva de un amplio conjunto de actores puede incrementar no sólo la credibilidad de la EAI, sino su legitimidad** a los ojos de un conjunto más amplio de partes interesadas en el ámbito social.

3.2.4 PASO 4: GESTIÓN DE OPORTUNIDADES

33

El Paso 4 implica poner esos conocimientos en manos de aquellas personas a las que deseamos influir. Hay muchas herramientas para hacerlo: los productos que se publicarán, los congresos y talleres que se organizarán y los “amplificadores”, como listas de correo electrónico y sitios web que multiplican la difusión entre públicos mucho más amplios que los originalmente vistos como objetivo.

En el centro de las tácticas y estrategias que se desarrollan se encuentra la **gestión creativa de oportunidades**: aprovechando las ventanas clave para poner las conclusiones de la evaluación en manos de terceros y creando oportunidades de manera directa.

Parte importante de este proceso es la formulación de “**mensajes clave**”: una serie de declaraciones breves, escritas en lenguaje sencillo que capturen la esencia del trabajo realizado. Es todo un arte redactar declaraciones capaces de transmitir la esencia de lo que queremos decir y expresarlo

de manera que encuentren resonancia entre aquellos a quienes deseamos influir e informar. Puede hacerlo con usuarios finales y probarlo con grupos de sondeo. El estudio de caso del IPCC menciona uno de los “mensajes clave” de su trabajo:

Es probable que el mundo vea “una tasa de incremento de la temperatura media mundial en el próximo siglo... superior a todo lo visto en los últimos 10 000 años”.

Según la mayoría de las fuentes, **este mensaje directo y frontal fue un catalizador** muy influyente en el proceso de toma de decisiones que a la larga condujo a la firma de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en 1992 (Agrawala 1997).

Además, no pierda de vista lo que ha aprendido acerca de los “ciclos de atención de la opinión pública”: reconozca la importancia de la sincronización cuando trate de posicionar sus conclusiones a la luz de otros intereses públicos y políticos comparables o rivales.

El **desarrollo de escenarios con base en las conclusiones** representa otro tipo de oportunidad para atraer a los responsables clave de la toma de decisiones. En un proceso de escenarios trabajará con ellos para pensar en las implicaciones de las conclusiones de su evaluación. Los escenarios ayudan a los responsables de la toma de decisiones a lidiar con las incertidumbres y aportan opciones para actuar. El Módulo 6 aborda el valor de los escenarios como herramientas para que los responsables de la toma de decisiones acepten y actúen en función de las conclusiones de su informe.

Ya que las oportunidades suelen surgir de manera inesperada, responder ante ellas requiere de creatividad y cierto grado de improvisación. No obstante, podemos prepararnos para esas situaciones teniendo productos, protocolos y un personal bien preparado. En el Módulo 7 se aborda con más detalle el tema de la preparación y la comunicación de productos.

34

3.2.5 PASO 5: MONITOREO, EVALUACIÓN Y MEJORA

Sabemos que es difícil demostrar las relaciones de causalidad en la mayoría de los trabajos que implican procesos y productos de información. Sin embargo, **es posible observar los cambios incrementales en actitudes, acciones y comportamientos que son resultado directo de la propia labor** (Earle et al. 2001). Es necesario disponer de mecanismos de monitoreo, evaluación y aprendizaje para identificar y trazar un mapa de estos cambios incrementales que conducirán a las decisiones o los cambios buscados, y modificar la estrategia en caso necesario.

Desde luego, deseará saber si la estrategia está funcionando; sin embargo, a veces las señales de que realmente estamos influyendo en un área parecen pequeñas e insignificantes. Esas discretas señales serán los cambios incrementales en las actitudes, las acciones y los comportamientos que son resultado directo de su trabajo. ¿Un actor clave le devuelve las llamadas? ¿Recibe invitaciones para asistir a reuniones de comités que antes no le tomaban en cuenta? ¿Los actores clave asisten a las reuniones que usted convoca? ¿Qué pasa en los medios? ¿Hay más notas

periodísticas sobre su labor que antes? ¿Crece la demanda de informes de la evaluación?

Es necesario disponer de **mecanismos de monitoreo y evaluación** para identificar y trazar un mapa de estos cambios incrementales que conducirán a las decisiones o los cambios buscados. Puede tratarse de un proceso que requiera de mucho tiempo, por lo que es buena idea identificar algunos indicadores clave y organizar maneras sencillas de monitorear su estrategia con respecto a dichos indicadores.

Por ejemplo, puede crear una base de datos con la información de todos los actores clave e incluir una función de registro diario a fin de anotar todas las interacciones que tenga con ellos (por ejemplo, la pantalla que aparece en la Figura 4). Puede ser tan simple como indicar la fecha y el tipo de contacto.

- Fechas en las que envió información sobre el proceso, invitaciones para presentaciones.
- Fechas en las que recibió solicitudes de información, fechas en las que aceptaron sus invitaciones.

Figura 4: Pantalla muestra con base de datos de contactos y función de registro diario.



Lleve un registro de todas las solicitudes de información de medios o pregunte al departamento gubernamental correspondiente si tienen programas de seguimiento de medios (revisión de notas en prensa sobre las actividades del gobierno o, de manera más general, seguimiento de temas de interés para el gobierno). Si la respuesta es positiva, solicite reseñas de notas en la prensa sobre la evaluación o sobre temas relacionados con la evaluación.

Por ejemplo, esta podría haber sido parte de la bitácora de medios de la Evaluación de los ecosistemas del milenio:



Fecha	Medio	Tipo de contacto, título, descripción de la nota
30 de marzo de 2005		Distribución de boletín de prensa a todos los medios
Abril de 2005	Economist	Solicitud de entrevista por parte de un periodista de Economist
21 de abril de 2005	Economist	Artículo: “El rescate del ambientalismo y del planeta”: referencia al análisis de los servicios ecosistémicos en la EM

Los cambios importantes en el comportamiento de sus “actores objetivo” (a quienes desea influir) pueden reflejarse en una progresión que vaya desde la recepción pasiva de información de la evaluación hasta la adopción de medidas a partir de las recomendaciones y el encargo de más trabajo.

A continuación sugerimos una buena lista de verificación:

- Recibir información
 - Los líderes del proceso EAI envían información a los actores objetivo.
 - Los líderes del proceso EAI recurren a los medios para comunicarse con los actores objetivo.
 - Los líderes del proceso EAI solicitan y obtienen citas para reunirse con los actores objetivo.
- Buscar y procesar información
 - Los actores objetivo buscan información de otras fuentes para “triangular” o verificar la información que reciben del proceso EAI.
 - Los medios transmiten mensajes de los actores objetivo que concuerdan con los mensajes del proceso EAI.
- Actuar
 - Se emiten nuevas normativas políticas, informes oficiales, marcos, reglamentaciones y otras respuestas.
- Solicitar
 - Más trabajo a los líderes del proceso EAI (por ejemplo, investigaciones de seguimiento, evaluaciones más profundas).

En el Módulo 8, dedicado al monitoreo y la evaluación, se comentan con más detalle estos y otros indicadores. En esa sección verá cómo se articula el monitoreo de la estrategia de impacto con el proceso general de monitoreo.



EJERCICIO

- ¿Cuáles son algunos indicios de que las conclusiones y recomendaciones de su evaluación están influyendo en los actores clave?
- ¿Cómo podría dar seguimiento a su desempeño en relación con la estrategia?

3.3 ESTUDIOS DE CASO DE EVALUACIONES QUE TUVIERON IMPACTO

38

A fin de diseñar y poner en marcha una estrategia de impacto para el proceso de evaluación es útil contar con **ejemplos de estrategias de impacto bien definidas y analizar sus resultados en términos de éxito y fracaso**. Por desgracia, no es fácil encontrar ejemplos de estrategias de impacto en el campo de las evaluaciones ambientales mundiales. En 2001, Social Learning Group advirtió que las evaluaciones concientes de su propio proceso eran poco comunes en la gestión de riesgos medioambientales mundiales. Parece que el tema de la evaluación y su impacto se abordan, si acaso, de manera improvisada. No comprendemos del todo estas barreras, aunque sabemos que la preocupación en torno a las limitaciones de tiempo y recursos suele ser un factor (y que la buena planeación estratégica y el monitoreo pueden resolver en parte esa preocupación). En todo caso, para los fines del presente Módulo, elegimos revisar algunos procesos de evaluación que han tenido impacto, comentar las razones de su éxito y aportar ideas para la formulación de una estrategia de impacto. Así, a continuación presentamos tres estudios de caso. El primer ejemplo corresponde a un informe nacional sobre el estado del medio ambiente realizado en Sudáfrica. El segundo y el tercero se refieren a evaluaciones científicas de gran envergadura: el Panel intergubernamental de expertos sobre el cambio climático y la Evaluación de los ecosistemas del milenio (EM). Estas evaluaciones son considerablemente más detalladas y de mayor rigor académico que lo comúnmente posible en una evaluación nacional sobre el estado del medio ambiente o un informe nacional EAI. No obstante, ambas diseñaron estrategias para asegurarse de que sus conclusiones influyeran las políticas y la toma de decisiones en la escala internacional.

39

3.3.1 INFORME NACIONAL SOBRE EL ESTADO DEL MEDIO AMBIENTE, SUDÁFRICA, 2005

40

El Departamento de Asuntos Ambientales y Turismo de Sudáfrica está trabajando en el próximo informe de estado del medio ambiente del país. Desde el inicio hubo un esfuerzo deliberado por planear y poner en marcha una estrategia que ayudara a mantener la atención de las partes interesadas durante todo el proceso. Si bien se le llamó “estrategia de comunicación”, algunos de sus elementos corresponden a los pasos de la estrategia de impacto.

Paso 1: POR QUÉ. Intención del impacto: ¿qué querían que cambiara como resultado de su trabajo?

La estrategia de comunicación empieza por reconocer el contexto de la evaluación. “Si bien la presentación de informes sobre el estado del medio ambiente no es obligatoria en este momento, el Departamento de Asuntos Ambientales y Turismo (DEAT) ha decidido encomendar una evaluación exhaustiva del estado del medio ambiente en Sudáfrica y la entrega del informe correspondiente. Será el primer informe integral desde 1999.” (DEAT 2004)

Entre otros objetivos, el informe nacional sobre el estado del medio ambiente se diseñó para:

- aportar información objetiva, precisa y científicamente creíble sobre la condición y las perspectivas del medio ambiente en Sudáfrica;

- informar sobre la eficacia de las políticas y los programas diseñados para responder al cambio medioambiental, incluidos los avances en el cumplimiento de normas y objetivos medioambientales, y
- hacer recomendaciones para el fortalecimiento de políticas y programas.

Estos objetivos contienen un enfoque de cambio: el deseo de contar con políticas y programas medioambientales de mayor solidez, fundados en conocimientos relevantes y reales del medio ambiente en Sudáfrica. No obstante, la estrategia también destaca que los medios siguen viendo el informe nacional sobre el estado del medio ambiente como un informe gubernamental más, con escasa vinculación a la toma de decisiones o la vida de la población promedio en el país. La implicación es que las actividades de comunicación deben, por ende, demostrar claramente cómo es que el informe influirá en las decisiones y la vida cotidiana.

41

Paso 2: ¿QUIÉNES son los actores clave y cómo construir relaciones con ellos?

Esta estrategia de comunicación carece de la especificidad de una estrategia de impacto con respecto a la identificación y la construcción de relaciones con actores clave. La estrategia identifica únicamente dos públicos objetivo: los “medios” y las “partes interesadas”. Una de las primeras actividades de la estrategia implicó la identificación de partes interesadas; sin embargo, la estrategia misma dice muy poco acerca de las categorías generales de partes interesadas (por ejemplo, funcionarios gubernamentales, representantes electos, ONG, intereses del sector privado) y de los canales más eficaces para llegar a ellas y atraer su atención.

42

Paso 3: ¿QUÉ conocimientos hay que recopilar?

La estrategia de comunicación fue diseñada como actividad paralela al proceso del informe nacional sobre el estado del medio ambiente, por lo que no incluye detalles sobre la forma en que se recopilaría y analizaría la información. No obstante, la estrategia sí identifica las funciones centrales de “gestión de conocimientos” del informe nacional.

- revisar la gestión de recursos y las problemáticas ambientales incluidas en el informe de 1999, e identificar nuevas problemáticas;
- evaluar las condiciones y las perspectivas del medio ambiente, e identificar posibles problemas, y
- continuar con el desarrollo de indicadores adecuados.

43

Paso 4: ¿CÓMO llegar a los actores clave?

El elemento “gestión de oportunidades” de la estrategia reconoce claramente:

- la necesidad de actividades de planeación para informar y motivar a las partes interesadas a participar activamente en el proceso del informe nacional sobre el estado del medio ambiente;
- la elaboración de mensajes clave, y

44

- el impacto de los ciclos de atención de la opinión pública en la respuesta al mensaje del informe nacional, particularmente cómo es que las problemáticas en la actual esfera política y de interés de la opinión pública podrían reforzar la comunicación en torno al informe nacional o distraer la atención de dicha comunicación.

Planeación y mensajes

Los mensajes clave fueron:

- usted tiene el derecho de saber cuál es el estado del medio ambiente en el que vive, y
- el Informe Nacional sobre el Estado del Medio Ambiente nos dice cuál es la situación de nuestro medio ambiente, por qué está en esa situación y qué vamos a hacer al respecto.

Lo interesante de esta estrategia de comunicación es la manera en que se ha sincronizado con el proceso completo del informe nacional. Cada etapa del proceso incluye un plan paralelo de actividades de comunicación. Se planificó la transmisión de mensajes más específicos para coincidir con las diferentes etapas del proyecto.

44

Etapa del proyecto	Período	Mensajes	Actividades clave
Sesión prenatal de planeación nacional	Última semana sep. 2004	Sudáfrica invita a actores clave al proceso del informe nacional sobre el estado del medio ambiente 2005.	Estrategia preliminar de comunicación Publicitar el proyecto del informe Gestión y planeación de eventos Identificación de partes interesadas
	Fines de sep. a mediados de nov. 2004		Diálogo con medios sobre el concepto antecedentes y propósito del proyecto de informe nacional. Propuesto para la primera semana de noviembre
Sesión nacional de planeación	Mediados de nov. 2004	La sesión nacional de planeación identificará problemáticas clave para el informe nacional 2005	Presentación de la estrategia preliminar de comunicación Identificación de temas clave de comunicación
Sesión postnacional de planeación	Mediados de nov. 2004	Las problemáticas clave que surgieron en el Taller Nacional de Planeación incluyen... El proceso del informe 2005 se vincula a los informes del estado del medio ambiente en provincias y ciudades	Campaña de sensibilización y educación provincial y local Definir los hitos del proyecto
Evaluación del impacto de comunicaciones	Mediados de nov. 2004	Se evalúa el impacto del proceso del informe nacional	Evaluación del impacto de la comunicación y el proyecto informe nacional sobre el estado del medio ambiente
Presentación del informe nacional	Fines de nov. 2005	¡Ya está disponible el informe nacional 2005 de Sudáfrica!	Preparación de un plan de comunicación

Reconocer el “ciclo de atención de la opinión pública”

La estrategia también incluye un análisis del entorno de las actividades de comunicación que podría afectar la receptividad a los mensajes y las conclusiones en Sudáfrica.

Ventajas/fortalezas

- en tiempos recientes se han incrementado los informes equilibrados y los debates públicos en los medios acerca del desempeño del gobierno;
- cobertura general positiva de asuntos relacionados con el DEAT de Sudáfrica en los medios dominantes;
- la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (CMDS) que se celebró en Johannesburgo en 2002 ha sensibilizado aún más al público acerca de la importancia y las relaciones entre la gestión medioambiental responsable, el desarrollo social y el desarrollo económico;
- a la luz de la CMDS, la capacitación y el fortalecimiento de capacidades de periodistas dedicados a temas medioambientales en cuanto a las problemáticas clave del debate sobre el desarrollo sostenible, así como la formación continua de sus capacidades profesionales, surgen como prioridades en el mundo del periodismo, y
- un número creciente de periodistas ha manifestado su interés en participar con los gobiernos en el fortalecimiento de habilidades y capacidades para analizar los debates, las problemáticas y los retos en torno al desarrollo sostenible.

Desventajas/retos

- ya que no se mantuvo el ímpetu suficiente tras la publicación del último informe nacional sobre el estado del medio ambiente en 1999, el interés de los medios por el estado del medio ambiente y los indicadores no ha sido sustantivo;
- el impacto del último informe nacional sobre el estado del medio ambiente no ha dejado huella en la mentalidad de la población sudafricana;
- los medios siguen viendo el informe nacional sobre el estado del medio ambiente como la publicación de un informe técnico más. Los medios no analizan los avances, los retos ni las limitaciones que el informe contiene en cuanto al cumplimiento con los objetivos de desarrollo sostenible a partir de la CMDS, y
- hay voces alternativas que señalan que no se está haciendo lo suficiente para monitorear e informar sobre impactos negativos.

Hasta la fecha, los boletines informativos y el sitio web del DEAT de Sudáfrica constituyen los principales vehículos para llegar a los actores clave. No se pusieron en práctica todos los elementos de la estrategia de comunicación. No obstante, aún no se publica el informe nacional sobre el estado del medio ambiente. Podría resultar más fácil juzgar en ese momento si el trabajo de base de la estrategia ha favorecido o no un mayor impacto en la toma de decisiones y en la sensibilidad y el apoyo del público.

Paso 5: Monitoreo, evaluación y mejora de la estrategia

Los responsables de redactar la estrategia de comunicación reconocieron la importancia de la revisión y la modificación continuas. Acordaron diseñar y adaptar la estrategia de comunicación con base en los resultados del informe de evaluación del impacto de las comunicaciones a fin de lograr el impacto deseado.

No se puso en práctica el elemento de monitoreo y evaluación, pero los objetivos enumerados aportan una excelente base para monitorear el impacto del próximo proceso de elaboración de un informe nacional sobre el estado del medio ambiente.

3.3.2 ESTUDIO DE CASO: PANEL INTERGUBERNAMENTAL DE EXPERTOS SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO (IPCC)

El IPCC fue creado en 1988 para evaluar la información disponible sobre el cambio climático. Su fundación es producto del trabajo conjunto de dos agencias de Naciones Unidas, la Organización Meteorológica Mundial (OMM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), y ahora cuenta con la participación de gobiernos de países de todo el mundo. Como lo señala Agrawala (1997), hay bastante literatura que cita las conclusiones del IPCC, pero pocos análisis detallados sobre la institución, su proceso de evaluación y resultados.

No hubo una “estrategia de impacto” formal, pero si deconstruimos el diseño y el proceso del IPCC podremos ver la forma en que los elementos clave de una estrategia se reflejan en su quehacer.

Paso 1: POR QUÉ. Intención del impacto: ¿qué quería el IPCC que cambiara como resultado de su trabajo?

El IPCC sería la primera evaluación sistemática “oficial” del cambio climático en la escala internacional con el fin de determinar si se avecinaba una crisis mundial y, de ser así, convencer a los gobiernos de la necesidad de considerar seriamente una respuesta global.

Paso 2: ¿QUIÉNES son los actores clave y cómo construir relaciones con ellos?

El IPCC eligió a los negociadores y responsables de mayor rango de la toma de decisiones de los gobiernos como público objetivo de sus conclusiones. Para atraer su atención, se realizó un cuidadoso proceso de selección para nombrar a los miembros del IPCC. Según Agrawala, la prominencia de los miembros del IPCC en su primera evaluación fue determinante para convencer a muchos gobiernos de la necesidad de negociar seriamente una convención climática.

Como lo ha mostrado el Proyecto de Evaluación Medioambiental Global (GEA, www.ksg.harvard.edu/gea), los procesos de evaluación tienen mayores probabilidades de éxito en cuanto a la vinculación entre conocimientos y acción cuando la comunidad científica y la comunidad política perciben sus resultados como algo creíble, prominente y producto de un proceso legítimo (es decir, la gente percibe el proceso como justo y representativo de sus intereses). En términos del proceso IPCC, la credibilidad se logró gracias al proceso de selección de autores y al proceso de arbitraje.

La relevancia fue resultado, sobre todo después del establecimiento del Comité Intergubernamental de Negociación (INC), de la estrecha interacción entre el IPCC y el INC (Agrawala 1997) y, tras la firma de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, de la estrecha interacción con el Órgano Subsidiario de Valoración Científica y Tecnológica (Miller 2005). La legitimidad fue una preocupación particular en los primeros tiempos del IPCC, sobre todo en lo relacionado con cuestiones de participación de los países en desarrollo, y se tomaron medidas para apoyar la participación de expertos de dichos países, especialmente después de que se completara la primera ronda de evaluación.

Paso 3: ¿QUÉ conocimientos hay que recopilar?

Agrawala (1997) investiga los detalles de la creación del IPCC y las decisiones de diseño que se tomaron. Muchas de ellas se definieron cuando crecía la atención pública y política al cambio climático (Figura 2). Una de las principales decisiones de diseño tomadas en ese período se refiere al alcance de las evaluaciones propuestas. ¿Por qué eligió el IPCC hacer una evaluación exhaustiva de la ciencia, los impactos y las respuestas? Agrawala sugiere que, puesto que el IPCC iba a ser la primera evaluación sistemática “oficial” del cambio climático en la escala mundial, tenía sentido investigar todos los aspectos de la problemática.

Paso 4: ¿CÓMO llegar a los actores clave?

En las primeras etapas del IPCC se tomó otra importante decisión de diseño. En su primera sesión, celebrada en febrero de 1989, la Oficina del IPCC adoptó la propuesta del Grupo de Trabajo I de incorporar a la evaluación un “documento político” de 20 páginas en el que se resumirían y se pondrían en perspectiva los resultados científicos. La Oficina solicitó entonces a los otros dos Grupos de Trabajo “documentos políticos” similares; los tres textos se convirtieron en los conocidos resúmenes para los responsables de la formulación de políticas de las Evaluaciones IPCC.

Mensajes clave:

En la sección 3.2.4 del presente Módulo destacamos el mensaje clave del IPCC: es probable que el mundo vea “una tasa de incremento de la temperatura media mundial en el próximo siglo... superior a todo lo visto en los últimos 10 000 años”.

Conclusión

Así, aunque el IPCC no tiene una estrategia de impacto “oficial”, ofrece algunas lecciones importantes para las estrategias de impacto de procesos de evaluación. Se prestó atención al alcance de la evaluación y se eligió un enfoque exhaustivo y no limitado después de ponderar las ventajas y desventajas de ambas opciones. Se incorporaron resúmenes para los responsables de la formulación de políticas como parte del proceso y la negociación línea por línea de dichos resúmenes. Si bien esto debilitó la redacción, produjo la significativa “aceptación” de la comunidad política. Otras medidas para garantizar la credibilidad, prominencia y legitimidad de los resultados y procesos significaron que los resultados del proceso IPCC fueran eficaces y motivaran la toma de medidas políticas.

3.3.3 ESTUDIO DE CASO: EVALUACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS DEL MILENIO (EM)

Desde el principio, la EM instituyó una estrategia de “participación y difusión”. La responsabilidad de la estrategia se asignó formalmente a la Secretaría de la EM. Desde que empezó su trabajo, los líderes de la EM entendieron la necesidad de asegurarse de que los actores clave participaran activamente y estuvieran informados, que se llegara a públicos más amplios y que este proceso se llevara a cabo como parte integral de toda la evaluación científica.

Paso 1: POR QUÉ. Intención del impacto: ¿qué quería la EM que cambiara como resultado de su trabajo?

La EM se realizó para evaluar las consecuencias de los cambios ecosistémicos en el bienestar humano y para establecer la base científica de las acciones necesarias a fin de mejorar la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas, así como sus contribuciones al bienestar humano.

Paso 2: ¿QUIÉNES son los actores clave y cómo construir relaciones con ellos?

Antes de empezar con el trabajo científico, los defensores de la EM procedieron a:

- confirmar la necesidad de la evaluación mediante consulta con los tres principales convenios internacionales que tratan directamente el tema de los ecosistemas (Convenio sobre la Diversidad Biológica, Convención de Lucha contra la Desertificación y Convenio de Ramsar Relativo a Humedales);
- posicionar la evaluación dentro de los procesos formales de toma de decisiones de dichos convenios, y lograr que la ONU se pronunciara formalmente acerca de la necesidad de realizar la evaluación, e
- identificar una amplia gama de usuarios.

Paso 3: ¿QUÉ conocimientos hay que recopilar?

Además de las consultas con actores clave, la EM evaluó las necesidades de información de una amplia gama de usuarios. Esta evaluación se convirtió en la base para perfilar los informes EM conforme al diseño del panel científico, y quedó como punto de referencia a lo largo del proceso.

Paso 4: ¿CÓMO llegar a los actores clave y a públicos más amplios?

La estrategia definió dos áreas de acción.

- **Participación**
 - ofrecer a los usuarios objetivo un acceso adecuado al proceso de la información generada, y
 - facultar a públicos más amplios para que accedieran a los productos de la evaluación y se beneficiaran de las redes y las capacidades que se desprendieron del proceso de evaluación.
- **Comunicación**
 - mejorar el entendimiento y sensibilizar al público respecto a la EM y la forma de usarla, y
 - transmitir mensajes clave de las conclusiones a públicos objetivo y a la opinión pública.

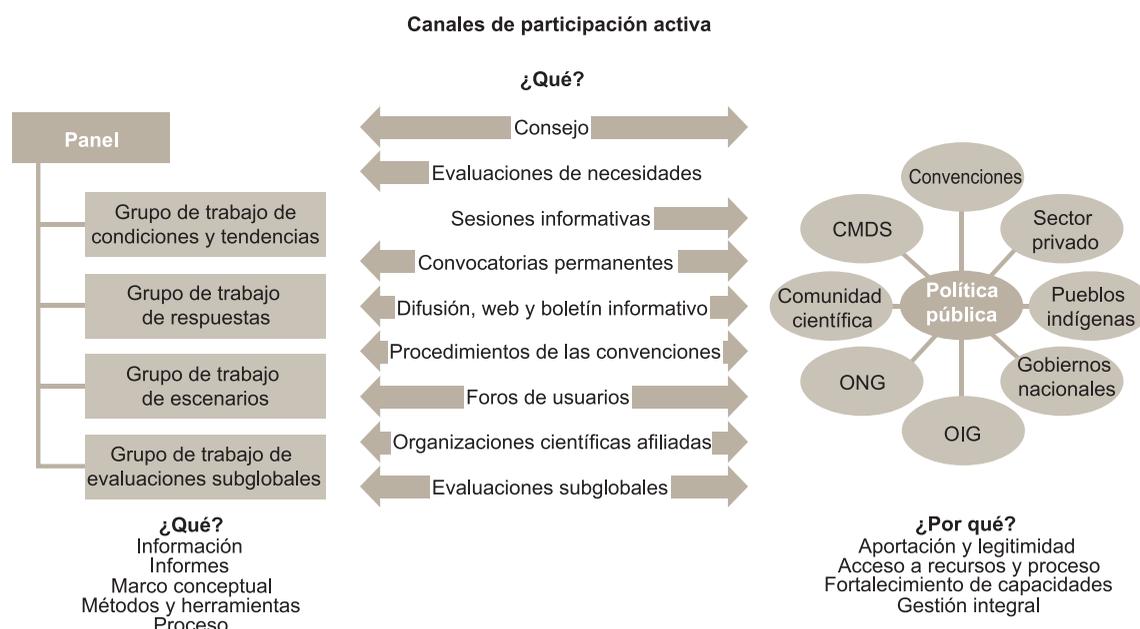
Participación

En última instancia, la estrategia de participación fue un esfuerzo por asegurar un acceso adecuado al proceso y a sus productos de manera que la EM pudiera compartirse ampliamente y continuara rindiendo frutos más allá de su culminación en 2005. A su vez, resultaría en insumos de los usuarios para el proceso, lo que enriquecería su legitimidad, y en la mejora de las capacidades de los usuarios para interpretar y actuar a partir de las conclusiones de la evaluación.

Se recurrió a diversos canales para posibilitar la participación (Figura 4):

- las reuniones de Consejo de la EM motivaron la participación de los usuarios en el proceso;
- la evaluación de las necesidades de los usuarios ya mencionada;
- la EM elaboró constantemente informes ad hoc para tratar de aprovechar tantas oportunidades como fuera posible y dirigirse a grandes cantidades de usuarios a fin de brindarles información sobre la evaluación;
- se abrieron convocatorias permanentes al público, los gobiernos y las instituciones a fin de que nominaran a científicos para su participación en la evaluación como autores o revisores, y para que presentaran propuestas para realizar evaluaciones subglobales afiliadas a la EM;
- se diseñó un sitio web y un boletín informativo, y se creó un sistema para compartir datos;
- se utilizaron los procesos internos y formales de algunos usuarios objetivo para alimentar la EM y someterla a discusión;
- se organizaron reuniones con diversas partes interesadas en varios países para presentar la EM y fomentar la discusión de su relevancia en cada contexto nacional;
- se creó un procedimiento para invitar academias de ciencias y organizaciones científicas mediante el cual estas entidades apoyaron a la EM en la identificación de científicos y la difusión de información, y
- el proceso de las evaluaciones subglobales fue, en sí mismo, otro mecanismo para vincular la EM a los procesos locales, nacionales y regionales.

Figura 5: Estrategia de participación de la Evaluación de los ecosistemas del milenio



Comunicación (difusión)

El esfuerzo de comunicación de la EM se concentró en sensibilizar al público acerca de la EM y apoyar la demanda de:

- informes de evaluación e información relacionada;
- evaluaciones integrales en la escala subglobal, y
- capacitación para realizar dichas evaluaciones.

Hacer la EM visible para los medios. Una de las preocupaciones del equipo de comunicación era atraer cierto nivel de atención de la prensa cuando finalmente se publicara la información. Se siguieron tres enfoques.

- 1 **Organizar seminarios** para los medios mientras la evaluación estaba en proceso a fin de explicar de qué se trataba, por qué se hacía y qué se podía esperar como resultado.
2. Establecer un **grupo de trabajo** flexible con los responsables de medios de organizaciones contraparte.
3. El día de la publicación oficial, se enviaron **boletines de prensa** y se organizaron ruedas de prensa en 13 ciudades alrededor del mundo. Esto aseguró el uso de ángulos y discursos adecuados para llamar la atención de los medios nacionales.

Mantener la visibilidad de la EM ante los usuarios.

La evaluación fue un esfuerzo de cuatro años. Aunque se les había consultado y entrevistado al inicio de la evaluación, era necesario mantener a los usuarios objetivo al tanto del proceso y de las futuras tareas. El objetivo también era generar expectativa y potenciar el ímpetu del

proceso, y para ello se prepararon numerosas ruedas de prensa y pequeñas reuniones en la esfera internacional y nacional.

Facilitar el acceso a los productos EM.

Una preocupación constante de la EM era garantizar que tanta gente como fuera posible pudiera acceder a la información. Nuevamente, hubo tres enfoques.

1. **Publicaciones estratégicas.** Además de los informes completos de evaluación técnica, la EM produjo seis informes breves dirigidos a diferentes usuarios. La información contenida en los principales volúmenes de evaluación se sintetizó y reeditó en pequeños volúmenes y diseñados con gran cuidado para abordar temas específicos, como biodiversidad, desertificación, humedales, salud y empresas e industria, además de una síntesis global dirigida a un público más general.
2. **Traducciones.** Traducir la información a diversos idiomas resultó ser una de las principales debilidades del proceso EM. Si bien se tuvo conciencia de esta necesidad, los recursos fueron insuficientes para cumplir con la tarea adecuadamente.
3. **Comunicaciones electrónicas.** Fue importante establecer mecanismos de comunicación electrónica, entre ellos un sitio web, un sistema para compartir datos y un sistema de intranet para comunicaciones internas.

Desarrollo de redes.

El equipo de participación y difusión de la EM vio sus actividades de comunicación como un instrumento no sólo para tener proyección y transmitir una imagen de la EM, sino como un mecanismo para ampliar el sentido de responsabilidad colectiva por la EM y mejorar la capacidad de terceros para entenderla y aprovecharla mejor. Por ende, la EM buscó depender de tantas entidades colaboradoras como fuera posible para la difusión y alentar a tantas terceras partes como fuera posible para difundir la EM por su cuenta. Como resultado, hubo varios casos en los que voluntariamente se acercaron entidades a la EM para asumir tareas de difusión, lo que benefició enormemente la labor de atender a los medios. El desarrollo de estas redes requirió de los siguientes dos elementos:

1. Un nivel mínimo de coordinación en cuanto a la fijación de fechas clave y el intercambio de estrategias básicas.
2. Producir materiales para apoyar la difusión por medio de terceros. Los materiales se compartieron mediante la intranet, pero también a través de un “paquete de difusión” distribuido en un CD. El paquete contiene una colección de materiales producidos por la EM, por ejemplo:
 - orientación sobre cómo explicar la EM a los legos;
 - orientación sobre cómo formular una estrategia de comunicación (ver Apéndice 2);
 - elementos gráficos (carteles, mapas, logotipos, fotografías, videos), y
 - diapositivas en PowerPoint.

Productos pioneros.

La EM no esperó hasta el final para empezar a publicar algunos resultados. En especial, hacer público el marco conceptual y las primeras conclusiones de las evaluaciones subglobales (SGA) dio paso a una mejor difusión a lo largo del proceso.

Paso 5: Monitoreo, evaluación y mejora de la estrategia

El equipo de participación y difusión de la EM pensaba constantemente en cómo definir el éxito del proyecto. ¿Cómo saber que habían conseguido apoyar las metas de la evaluación? A continuación se presentan algunos de los temas que se discutieron.

- Apoyo gubernamental. Por ejemplo, ¿las resoluciones de las entidades internacionales serían un indicador del uso efectivo de la información o una táctica para proteger el proceso? En todo caso, la participación gubernamental fue muy eficaz para atraer a científicos de alto nivel.
- Un acuerdo internacional para enfrentar el problema. ¿Estaba la EM situada en un contexto político claro para que la información pudiera catalizar semejante acción?
- La proliferación de evaluaciones subglobales. ¿La difusión de la práctica de realizar evaluaciones integrales alrededor del mundo sería un indicador del verdadero éxito?
- Atención de los medios. Además de ser de corto plazo, hay que tener cuidado con los resultados de este tipo de atención. En general, cuando se publicó la información los medios se concentraron en el aspecto negativo del mensaje, como se aprecia en el artículo de primera plana de Le Monde que se muestra a continuación.



En un esfuerzo por tener una comunicación más eficaz, la EM se dedicó a formular algunas metáforas convincentes para explicar sus conceptos y conclusiones. Quizás la más importante fue aquella de “La naturaleza como capital” y “los servicios ecosistémicos”. Si bien su eficacia no está en duda, estas metáforas propiciaron algunas conclusiones controvertidas, como se ve en la portada de The Economist.

36



Al final, el equipo concluyó que era necesario medir el éxito de la evaluación a partir de la demanda de información y conocimientos expertos por parte de una amplia gama de espacios e intereses. El uso ulterior de la información (por ejemplo, para iniciar o influir en un proceso político) es resultado del trabajo, y muestra claramente su efecto.



DISCUSIÓN GRUPAL

¿Cuáles considera que son las fortalezas y las debilidades de las estrategias de impacto y comunicación de los ejemplos citados?

.....

.....

.....

.....



EJERCICIO: DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE IMPACTO

En esta parte de la capacitación los participantes formarán pequeños grupos para trabajar juntos en el desarrollo de una estrategia de impacto. Al final de esta sección habrá preparado una versión preliminar de una estrategia de impacto siguiendo los pasos descritos en el presente módulo.

47

Durante el resto del taller volveremos a usar la o las versiones preliminares de las estrategias y se le preguntará si considera pertinente modificar y fortalecer su(s) estrategia(s) y cómo lo haría. Si participa en esta capacitación en compañía de su equipo EAI, la versión preliminar de su estrategia podría ser útil en su futuro proceso EAI. Si está trabajando en grupos mixtos o con personas ajenas a su labor real de evaluación, esta actividad le servirá para practicar los pasos. Por favor, nombre a una persona a cargo de la presidencia y a otra a cargo de la relatoría de su grupo, así podrán registrar y presentar sus resultados en sesión plenaria.

48

Paso 1: Redactar la intención del impacto

Primero, necesita elaborar una intención del impacto. Recuerde que más adelante podrá perfeccionarla.

Ejemplos:

Los responsables clave de la toma de decisiones en el nivel departamental usarán la información reunida durante la evaluación para definir prioridades de política pública, planes departamentales estratégicos y presupuestos.

O:

Los responsables de la planificación estatal y nacional revisarán las conclusiones de la evaluación y elaborarán normativas internas sobre cómo atender las recomendaciones de la evaluación.

Dinámica en grupos

- Comente con su grupo qué es lo que desea, específicamente, ver cambiar como resultado de su evaluación.
- Redacte la intención del impacto que desea para su evaluación.
- Anote la intención en el rotafolios bajo el encabezado Paso 1.

Paso 2: Identificar a QUIÉN desea dirigir el impacto

Ahora, necesita identificar a los **actores clave** que están en posición de hacer los cambios que usted desea.

49

Dinámica en grupos:

- En su rotafolios, bajo el encabezado Paso 2, anote a las 10 personas a las que más le interesa llegar con las conclusiones de su evaluación. Incluya sus nombres y cargos. Si no conoce sus nombres, anote sus cargos. No escriba categorías genéricas (miembros del parlamento, sector privado); es necesario ser lo más específico posible.
- Comente con su grupo:
 - ¿Por qué le interesa llegar a estas personas?
 - ¿Cuán factible es que pueda llegar a ellas?
 - ¿Hay otras personas con mejores probabilidades de llegar a ellas que usted? ¿Quiénes serían? Escriba también sus nombres en el rotafolios.
- Una vez que tenga la lista de 10 actores clave y los nombres de otras personas cercanas a ellos podrá pasar a hacer una lista de categorías más generales de personas (por ejemplo,

periodistas de un periódico importante, nombres de ONG influyentes, departamentos universitarios). Esta es la amplia comunidad de intereses por la que quizás le interese abogar y con la que querrá compartir el trabajo contenido en sus conclusiones. Una vez más, sea específico. No se limite a escribir “empresas, gobierno y sociedad civil”. Anote la información en el rotafolios.

50

Paso 3: Discusión sobre QUÉ conocimientos necesita recopilar y cómo recopilarlos

El balance de este programa de capacitación le brindará más detalles acerca de **qué información recopilar y cómo hacerlo**. Al desarrollar la estrategia de influencia es importante reconocer que lo que a usted le interesa aprender no siempre coincide con aquello que la persona responsable de la toma de decisiones necesita saber. Construir una relación de confianza con estas personas le ayudará a asegurarse de que tiene una idea clara de aquello que necesitan y a definir las problemáticas y prioridades que les interesa atender.

Discusión plenaria

- ¿Cuáles son las diferentes maneras en las que puede construir una relación de confianza con las personas en este contexto?
- ¿Cómo averiguará claramente qué es lo que los diez actores clave necesitan saber, cuáles son sus intereses y en qué sentido les será útil la información?
- ¿Cómo influye la etapa del ciclo de atención de la opinión pública en la que están las problemática en la forma en que las ha seleccionado?

Dinámica en grupos

- Redacte dos o tres oraciones sobre la información que pretende recopilar para su evaluación. Anótelas en el rotafolios debajo del encabezado Paso 3.
- Prepare una breve descripción acerca de cómo interactuará con los actores clave durante el período de evaluación.

51

Paso 4: Planear CÓMO atraer la atención de actores clave al informe

Ahora necesita pensar en las herramientas y tácticas que puede usar para atraer la atención de las 10 personas objetivo identificadas al informe, así como la atención de otras que pueden influir a esas 10. Recuerde que en el Módulo 7 aprenderá más sobre la producción técnica y la publicación de los resultados encargados dentro del mandato de la evaluación. Aquí puede hacer una lluvia de ideas en torno a una gama más amplia de oportunidades para entregar sus conclusiones, por ejemplo:

- talleres;
- presentaciones formales ante comités departamentales y parlamentarios;
- almuerzos con representantes de ONG para tener charlas informativas especiales;
- eventos exclusivos con intereses del sector privado a fin de discutir la relevancia de la evaluación para ellos;
- publicaciones en sitios web;
- conferencias electrónicas para comentar resultados, y
- entrevistas con medios noticiosos.

Discusión plenaria

- ¿Qué más podría incluir en esta lista de oportunidades para informar a la gente sobre su trabajo y el aprendizaje durante el proceso?

Los canales y las técnicas de comunicación son importantes, pero también necesita algunos mensajes clave.

Dinámica en grupos

- En grupo, comente dos o tres mensajes clave derivados de evaluaciones previas en las que haya trabajado. ¿Cuáles son algunas de sus fortalezas y debilidades? Si nunca antes ha trabajado en una evaluación, piense en los posibles mensajes clave a partir de los estudios de caso detallados en la Sección 2. ¿Cuál podría ser el mensaje clave de su nueva evaluación? Anote, debajo del encabezado Paso 4, uno de los mensajes clave.
- Comente tres enfoques que podría seguir para promover sus mensajes y conclusiones entre los actores clave, ante públicos más amplios y con el público en general, todos los cuales pueden influir en los actores clave por su parte. Enumere estos enfoques bajo el encabezado Paso 4 en su rotafolios.

Articular la estrategia

Ahora puede comparar su estrategia con la del resto de los grupos.

52

Presentación por grupos de los Pasos 1-4.

- Comparta el trabajo de los Pasos 1-4 con el resto del grupo de capacitación.
- Coloque los rotafolios de cada paso juntos para que los grupos puedan ver las variaciones en intención del impacto, relaciones clave, etcétera.
- Este es su esquema maestro preliminar; le permitirá percibir cuál podría ser la estrategia de impacto definitiva para su evaluación. Ahora necesita revisarla y perfeccionarla.

Discusión plenaria

- **Sobre la intención del impacto.**
 - ¿Hace falta considerar algo más?
 - ¿Hay aceptación general en el grupo en cuanto a la intención del impacto?
 - Registre excepciones o variaciones de opinión, ya que podrían resurgir después, durante el programa de capacitación.
- **Sobre A QUIÉN está dirigida la estrategia.**
 - ¿Hay otras personas o grupos que sería conveniente añadir a la lista?
 - Medios. ¿Ha incluido los nombres de periodistas clave que son influyentes en su país?
 - ONG. ¿Ha incluido los nombres de personas clave en ONG que podrían ayudar a promover las recomendaciones contenidas en la evaluación?
 - Ahora que tiene a los actores clave en un primer plano, ¿cuáles son algunos de los grupos más amplios a los que debería llegar? ¿Grupos de mujeres? ¿Podrían llegar a apoyar su trabajo? ¿Qué piensa de los gobiernos municipales y las autoridades distritales? ¿Las cámaras de comercio? ¿Las organizaciones de jóvenes?

- **Sobre el QUÉ:**
 - Comente los retos que podría enfrentar al convocar la participación de los actores clave a fin de entender con mayor claridad qué es lo que dichos actores necesitan saber.
- **Sobre el CÓMO:**
 - Recuerde que los mensajes dependen de los resultados de su evaluación.
 - ¿Alguno de estos mensajes se relaciona con problemáticas relevantes para las mujeres? ¿Cómo podría preparar un mensaje que llegara a las mujeres de manera eficaz?
 - ¿Hay otros posibles canales de comunicación? ¿Ha pensado en formas de llegar a voces minoritarias importantes, como los jóvenes y las personas que viven por debajo de la línea de pobreza? ¿Cómo llegará a algunos de los grupos más amplios, como las autoridades locales y los gobiernos municipales y distritales?



Paso 5: Monitoreo, evaluación y mejora de su estrategia de impacto

En el Módulo 8 se abordan detalladamente los mecanismos de monitoreo y evaluación. Por ahora, piense en algunos indicadores generales del impacto efectivo de su estrategia.

Discusión plenaria

- Mencione algunos indicios de que está influyendo en sus actores clave.
- Mencione algunas formas en las que puede dar seguimiento a su propio desempeño en cuanto a la estrategia.

Cotejo con la realidad y discusión final en plenaria

Preparar, poner en práctica y monitorear una estrategia de impacto requiere de tiempo. ¿Qué recursos cree que se necesitan para poner en práctica esta estrategia? Si sus recursos son limitados, ¿cuáles son los elementos críticos que elegiría poner en práctica? ¿Podría formar alianzas para obtener ayuda? Por ejemplo, ¿cómo podría colaborar con el departamento de comunicaciones de su gobierno?

¿Qué piensa su grupo, en conjunto, de la versión preliminar de la estrategia? ¿Qué posibilidades tiene? ¿Qué limitaciones enfrenta?

REFERENCIAS

Agrawala, S. (1997). Explaining the Evolution of the IPCC Structure and Process. E-97-05, Belfer Center for international Affairs, Harvard University, Cambridge, MA.

Baumgartner, F.R. and B.D. Jones (1993). Agendas and Instability in American Politics. University of Chicago Press, Chicago.

Department of Environmental Affairs and Tourism (2006). National State of the Environment Report. www.environment.gov.za/soer/nsoer_2004/nsoer_2004.html

Downs, A. (1972). Up and down with ecology – the issue-attention cycle. Public Interest. Summer 1972, pp38-50.

Earle, S., F. Carden and T. Smutylo (2001). Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs. IDRC, Ottawa.

Global Environmental Assessment Project (2005). Harvard www.ksg.harvard.edu/gea

Jäger, J. and A. Farrell, eds. Global and Regional Environmental Assessments: Design and Practice. Forthcoming.

International Institute for Sustainable Development (2002). Sustainable Development Timeline, 3rd edition. IISD, Winnipeg.

International Institute for Sustainable Development (2004). The IISD Influencing Strategy. Internal management document. IISD, Winnipeg.

Shenk, David (1997). Data Smog. Harper Collins, San Francisco.

Social Learning Group (2001). Learning to Manage Global Environmental Risks. MIT Press, Cambridge, MA.

South Africa Department of Environmental Affairs and Tourism (2004). Communications Strategy for the National State of the Environment Report Project. Internal working document.