



“TIPS” PARA FACILITADORES DE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y TRABAJO DE GRUPOS

Susana Kissman, UQROO_MIRC

2003

Cita:

Quintana Roo, México: Universidad de Quintana Roo

Para más información se ponen en contacto con: Pamela Rubinoff, Coastal Resources Center, Graduate School of Oceanography, University of Rhode Island. 220 South Ferry Road, Narragansett, RI 02882. Teléfono: 401.874.6224 Fax: 401.789.4670 Email: rubi@gso.uri.edu

Este proyecto (1998-2003) pretende la conservación de los recursos costeros críticos en México construyendo capacidad para las ONGs, Universidades, comunidades y otros usuarios claves públicos y privados, con ello promover un manejo integrado costero participativo y realizar la toma de decisiones. Esta publicación fue hecha posible a través del apoyo proporcionado por la Agencia estadounidense para la Oficina del Desarrollo Internacional de Ambiente y Oficina de Recursos Natural para Crecimiento Económico, Agricultura y Comercio bajo los términos del Acuerdo Cooperativo #PCE-A-00-95-0030-05.





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
PROGRAMA DE MANEJO INTEGRADO DE RECURSOS COSTEROS
(MIRC)

“TIPS”
PARA FACILITADORES DE CURSOS DE CAPACITACION
Y TRABAJO DE GRUPOS

SELECCIÓN ORIGINAL DE
MC SUSANNE KISSMANN

Este documento se tradujo con la colaboración de:
M.C. Karen D. Eaton y Luis González Dodd.

Chetumal, Quintana Roo, México
Septiembre de 2003.

Chetumal, Quintana Roo.
Septiembre de 2003.

PARA TI.

Cumpliendo con lo prometido durante el desarrollo del Taller “Conceptos generales del MIRC y revisión de las intervenciones en el Sur de Quintana Roo” ponemos en tus manos el Manual de Tips, que se comprometiera la MC Susanne Kissmann, Coordinadora del Programa de Manejo Integrado de Recursos Costeros, de la Universidad de Quintana Roo, de entregar traducido al español.

Este manual es una recopilación de información específica del tema, seleccionada de varios Cursos de capacitación de diversas fuentes, pero que Susanne --pensando en los roles que nos toca representar durante el proceso de información y trabajo-- con dedicación y visión eligió para los miembros de la Red MIRC.

Te corresponde llevarlo a la práctica, ya que es una fuente de herramientas que fortalece la experiencia conque ya cuentas.

Josefa Ma. Del Carmen Gómez Lara.
Encargada de vinculación.
Programa MIRC

Ingredientes para un Grupo Exitoso

No existe un grupo sin problemas. Tal vez te sorprenderás al aprender que los problemas existen hasta en algunos de los ambientes más armónicos. Algunos equipos (especialmente aquellos que han aprendido a ir en contra de las dinámicas de equipo negativas) parecen ser particularmente buenos para prevenir muchos problemas típicos de grupo. ¿Qué tanto se acerca un grupo a este ideal? Esto depende de:

1. Claridad en las metas

Cada uno necesita entender el propósito y las metas. Si existen confusiones o desacuerdos, necesitan trabajar para resolver los problemas.

2. Roles claramente definidos

Los grupos funcionan con más eficiencia si se explotan los talentos de todos y si cada uno comprende sus tareas y conoce quien es responsable de qué problemas y tareas.

3. Comunicación clara

Las buenas discusiones también dependen de que se comparta la información entre todos los miembros del grupo.

4. Comportamientos benéficos

Los grupos deberán promover la participación y aplicación de prácticas y el uso de habilidades de cada miembro, para que las discusiones sean lo más eficaces posible.

5. Procedimientos bien definidos

Un equipo siempre debería ser conciente de sus procesos para llegar a sus acuerdos. Es posible entender mucho acerca de un grupo y como funciona éste, con la comprensión de su proceso para la toma de decisiones.

6. Participación balanceada

Ya que cada miembro comparte los éxitos del grupo, cada uno, debería participar en las discusiones y la toma de decisiones. También deberían compartir el compromiso del éxito de su propio proyecto y contribuir aportando sus talentos. Esto no implica que cada miembro tenga que participar en la misma forma. Su forma de ser determinará el rol que juega como participante, ya sea activo o pasivo. Los dos tipos de participación son importantes.

7. Normas establecidas para el grupo

Es necesario tenerlas para mantener un ambiente de trabajo abierto y participativo.

8. Debate sano/ conflicto

Para evitar desarrollar una actitud grupal que disminuya las discusiones e ideas individuales, es esencial que el grupo entienda cómo participar en debates abiertos, y como dar retroalimentación a los demás con honestidad.

Consejos para presentaciones en Power Point a Audiencias de Alto Nivel

No debes de:

- **Usar una proyección con excesivos colores brillantes o imágenes ajenas al tema.**
Usar una proyección así, crea disonancia entre tu proyecto, el dinero que esperas conseguir y los diseños y colores.

Usar una proyección así puede ser permitida para una presentación divertida para algunos de sus compañeros o para un tema más ligero. Es mejor no usarlas en otras situaciones.

- **Usar demasiados gráficos o efectos especiales que se pierden en el mensaje.**
Acuérdate, el proveedor de fondos o la audiencia quieren conocer el proyecto y apoyarlo. No tienen interés en ver qué tanto sabes utilizar la tecnología. Los gráficos y efectos especiales deberán complementar el mensaje, en vez de opacarlo.

Y, asegúrate que éstos enfatizan los puntos clave del mensaje que quieres compartir. Los novatos con frecuencia utilizan gráficos bonitos que esconden el mensaje o distraen la atención de la audiencia en vez de aumentar la comprensión.

- **Usar los efectos especiales de la paquetería a menos que sepas usarlos de memoria sin problema alguno. Deberían complementar tu mensaje.**
Distrae mucho a la audiencia cuando la persona que expone está enfocada mucho más a la tecnología que al proceso de comunicación con ella.

Finalmente, si no sabes usar la tecnología tan bien como conoces los contenidos de tu presentación, NO LA USES.

Selección de colores

Color	Asociaciones emocionales	Mejor uso
Azul	Paz, tranquilidad, frescura, confianza,	Es usado como fondo (normalmente azul oscuro) en más del 90% de las presentaciones de negocios, es seguro y conservador
Blanco	Neutral, inocencia, pureza, sabiduría	Usado para el texto con fondo oscuro preferentemente en la mayoría de las presentaciones de negocios
Amarillo	Tibio, brillante, alegre, entusiasta	Usado en viñetas con texto o en subtítulos con un fondo oscuro
Rojo	Perdidas en negocios, pasión, peligro, acción, dolor	Usado para promover acción o estimular a la audiencia; se usa poco como fondo; no lo uses en presentaciones financieras a menos que la situación representada sea de pérdidas
Verde	Dinero, crecimiento, asertivo, prospero, envidia, relajamiento	De vez en cuando usado de fondo, pero más que nada como un resaltador (nota: Los verdes no siempre se proyectan con éxito como fondo)

Tabla 3.2 Consideraciones en el Proceso de Transición para las Diferentes Audiencias

Estilo y tipo de audiencia	Sugerencia para hacer una transición (máximo 2 o 3 diferentes en una sola presentación)	Cambios de pantallas (máximo 2 o 3 diferentes en una sola presentación)	Comentarios
1. Conservador <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Clientes potenciales • Altos Ejecutivos • Financieros • Accionistas • Asistentes a la conferencia 	<ul style="list-style-type: none"> • La pantalla se disuelve hacia la derecha, • Hacia el centro • Desde el centro • Cortar 	<ul style="list-style-type: none"> • Entra volando desde la izquierda, • Se disuelve • Se sale de la pantalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Se disuelve hacia la derecha para una transición segura • Usar cortes para resaltar • Disolver siempre entre los mensajes principales es una transición segura
2. Informal <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de empleados • un grupo de empleados del mismo rango • comunicación entre departamentos • actualización del proyecto 	Igual que arriba, más un efecto de persianas, cuadrículas	Igual que arriba, más un efecto de persianas, cuadrículas	<ul style="list-style-type: none"> • Igual que arriba, más descubrir, cubrir puede usarse para enfatizar una transparencia • Dividir verticalmente desde el centro hacia afuera (cortinas abriendo), es un inicio interesante con otras cerrando al final
3. Eventos especiales <ul style="list-style-type: none"> • Conferencias de ventas • Ponencias en congresos • Banquetes de premiación 	Desvanecer hacia el negro es una pausa útil entre secciones importantes y antes de una conclusión	Entrar volando desde arriba crea un efecto potente y útil al enfatizar un punto	Cambia los efectos especiales en diferentes puntos durante la presentación

¿Qué significa consenso?

Los participantes están suficientemente de acuerdo como para tomar una decisión e implementarla.
Nadie que pueda bloquear una decisión o acuerdo ejercerá su autoridad
Todos aquellos requeridos para apoyar un acuerdo o decisión estarán dispuestos a hacerlo.

¿Cuándo es apropiado el proceso de consenso?

Los temas son negociables, de alta prioridad y no involucran derechos o valores percibidos.
Los intereses están abiertos y la gente puede ser identificada para representarlos.
Existe un balance relativo de poder.
Hay suficiente tiempo y otros recursos para apoyar el proceso

Cuándo es menos apropiado el proceso de consenso?

Los intereses son demasiados difusos para identificarlos. El rango de soluciones potenciales es muy limitado.
Los participantes perciben el proceso como una estrategia de profundos dilación.
Existen conflictos personales entre las participantes.
Ninguna agencia u organización se comprometerá a implementarlos.

Cuándo está en peligro de fracasar el proceso de consenso

Los participantes o grupos tienen buenas distracciones.
Hay asuntos legales destacados.
Algunos de los grupos plantean los asuntos en términos de "derechos".
Algunos de los asuntos claves no son vistos como importantes por algunos de los participantes claves.

Elementos claves en el proceso de consenso

Evaluación de conflictos.
Actividades para convocación de reuniones.
Actividades para deliberación.
Selección y asignación de prioridades a los temas.
Toma de decisiones .

Evaluación de conflictos

Frecuentemente se llevan a cabo evaluaciones antes del proceso para diagnosticar la situación. Estas evaluaciones son esenciales para determinar si existen motivaciones y compromisos suficientemente fuertes para la continuación del proceso. Estas evaluaciones pueden ser por medios de encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, etc.

Preguntas de evaluación I

- ¿Cuáles son los principales grupos de interés?
- ¿Por qué están involucrados?
- ¿Cómo define cada participante los temas?
- ¿Cómo han cambiado los temas con el tiempo?
- ¿Cuáles son los intereses principales que parecen guiar a los diferentes grupos?
- ¿Cómo diferencian los intereses de cada grupo?
- ¿Cuál es la historia y carácter emocional de las relaciones anteriores entre los grupos?

Preguntas de evaluación II

- ¿Cuál es el patrón de comunicación entre los grupos?
- ¿Cuáles son las fuentes de información a las que les tiene confianza cada grupo?
- ¿Cuáles son los temas científicos o técnicos?
- ¿Qué base de poder tiene cada grupo?
- ¿Qué tan motivado está cada grupo en alcanzar un consenso?

Actividades claves para convocar Reuniones

- Asegurar representación.
- Seleccionar a un facilitador.
- Establecer un diseño de proceso o agenda.
- Desarrollar reglamentos básicos o protocolos para las reuniones.

Citar: Cinco principios para asegurar participación eficaz.

Todos los interesados o participantes tienen representación y aprueban el proceso.
Los participantes representan los grupos y no sus intereses propios.
La participación es voluntaria.
Los participantes comparten la responsabilidad para el proceso y los resultados.
Los participantes puedan participar con eficacia.

Citar: Actividades de un facilitador

El facilitador hace las evaluaciones, trabaja con los grupos en el diseño del proceso, conduce las juntas, asegura la participación de todos, evita pleitos, mantiene un proceso civil sin emociones, etc.
El secretario es responsable del mantenimiento de las minutas del grupo.

Citar: Características claves de un facilitador

Dispuesto a asegurar un proceso justo para todos.
Sensible a las diversas perspectivas y formas de pensar.
Creativo y hábil para improvisar.
Habilidad para tratar situaciones no previstas.
No tiene que ser un experto sobre los aspectos técnicos, pero ágil para aprender rápido.
Escucha con paciencia y activamente.

Citar: Identificación del propósito de la

reunión

- Compartir la información.
- Identificar problemas y temas importantes.
- Establecer metas y prioridades.
- Identificar estrategias.
- Aclarar perspectivas distintas.
- Decidir un curso de acción.
- Solucionar un problema.

Citar: Agendas de reuniones u órdenes

del día eficaces, cada uno:

- Provee una serie de pasos claros o actividades de grupo para lograr el objetivo de la reunión.
- Ayuda en la identificación de los participantes apropiados.
- Es percibido como correcto por todos.
- Es el hilo conductor de la reunión.

Agenda de las islas Hawaianas del Noroeste

- Bienvenida e introducción (6:30 p.m.)
- Informe sobre las islas Hawaianas del Noroeste (6:35)
- Preguntas de los diferentes asistentes (6:50)
- Lluvia de ideas en pequeños equipos (7:10)
- Los próximos pasos (8:50)

**Las islas Hawaianas del Noroeste:
Preguntas para un proceso de lluvia de ideas**

¿Cuáles son las cualidades del ecosistema del arrecife de coral en las islas Hawaianas del Noroeste que son importantes de conservar?
¿Cuáles son las amenazas actuales para las islas?
¿Cuáles son las amenazas futuras para las islas?
¿Cuáles actividades y usos (incluyendo las que son significativas desde el punto de vista cultural) son apropiados para las islas?

**Las islas Hawaianas del Noroeste:
Preguntas para un proceso de lluvia de ideas II**

ideas II

¿Cuáles actividades y usos son inapropiados?
¿Cuáles acciones gubernamentales deberían ser utilizadas para asegurar una fuerte y duradera protección para las islas?
¿Si pudieras describir tu visión del ecosistema del arrecife coralino de las islas, en unas cuantas palabras, como sería?
(Todos los comentarios fueron anotados y puestos en una página Web)

Citar: Reglamentos básicos

Los reglamentos crean expectativas en el comportamiento de los participantes.
Su intención es proteger a los participantes y propiciar en las reuniones un proceso sin contratiempos .
Frecuentemente son escritos conjuntamente con los participantes, pero el facilitador puede sugerir un borrador de los reglamentos sujeto a aprobación por todo el grupo.

Reglamentos básicos de las islas Hawaianas del Noroeste

Participar. Aunque hay varios niveles de especialización, traes tu perspectiva y ponla frente el grupo.

Cortesía. Las diferencias de opiniones son inevitables, pero te sugerimos que:

- Escuches con atención.
- Expliques tu punto con brevedad.
- Mantén la paciencia con el grupo, visto como un todo.

Actividades de deliberación

- Lluvia de ideas (como en el proceso de las islas Hawaianas)
- Escritura mental
- Ejercicio de datos y opiniones
- Ejercicio de posturas iniciales

Reduciendo/ Evaluando actividades

Análisis FODA: aplicado a una lista de estrategias o propuesta de actividades surgido de la lluvia de ideas, para identificar Fuerzas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas.

Fuerzas / Debilidades. Para cada actividad propuesta, identificar las fuerzas y debilidades.

Evaluación del impacto: Identificar tanto los impactos negativos como los positivos relacionados con sugerencias de iniciativas y actividades.

Criterio de evaluación: Evaluar las opciones partiendo de los términos identificados por el grupo.

La toma de decisiones en el proceso de

consenso

Los grupos deberían saber, desde el inicio del proceso, cual rol tienen en él
¿Tomarán la decisión? ¿Darán recomendaciones a los demás? ¿Qué tanta autoridad tendrán?
Consenso no implica un acuerdo unánime, pero la decisión sobre el nivel de consenso recae sobre el grupo mismo.

La toma de decisiones en el proceso de

consenso

Una escala de consenso [donde los involucrados]:

- Están de acuerdo por completo
- Apoyan
- Pueden aceptar
- Dudan, están a favor de discutir el tema
- No van mucho de acuerdo, deben dialogar
- Rechazan, intentan bloquear el proceso

Después del proceso de consenso

- ¿Envían el documento oficial a todos las participantes?
- ¿Preparan un borrador del acuerdo general?
- ¿Preparan una lista de acciones futuras y la hacen circular entre todos los participantes?

Una crítica del proceso de colaboración

- Hace menos legítimo el conflicto
- Produce resultados con un mínimo de común denominadores
- A menudo, las participantes tienen desigualdad de poder, tiempo y competencia técnica
- Los roles de las participantes podrían no estar bien definidos
- Produce transigencias cuando no son apropiados

Manejo costero descentralizado
Kern Lowry
University of Hawaii

¿Qué significa descentralización?
Menos concentración, es decir, se transfieren las responsabilidades de una administración central hacia las oficinas locales o regionales del sistema sectorial nacional
Delegación. Se transfiere la responsabilidad hacia las agencias subsidiarias que no son controladas por completo por el gobierno central
Devolución – transferencia de autoridad hacia las unidades locales del gobierno

- Argumentos a favor de una descentralización**
- Aprovechamiento de los conocimientos locales
 - La necesidad de incorporar asuntos locales
 - Mejorar la eficiencia administrativa
 - Aumentar la percepción de la legitimidad de las actividades administrativas

**Tipos de autoridad administrativa
Descentralizada**

- Descentralización clásica
- Descentralización coercitiva
- Descentralización cooperativa
- Descentralización experimentada
- Empresariado local

Descentralización clásica

- La autoridad de implementación está conferida a las oficinas locales o regionales del gobierno central

Descentralización coercitiva

- Las agencias locales o regionales son tratadas como si fueran agentes del gobierno central
- Los gobiernos centrales imponen reglamentos o procedimientos considerables a las autoridades locales

Descentralización cooperativa

- Los estados, regiones u otras unidades locales son tratados como asociados de menor categoría
- Asume que existen acuerdos positivos entre los varios niveles del gobierno con respecto a las necesidades administrativas, prioridades y estrategias

Descentralización experimentada

- El gobierno nacional identifica las metas generales
- Las responsabilidades administrativas son conferidas a las unidades locales
- Las unidades locales desarrollan procedimientos detallados

Empresariado local

- Las regiones o comunidades toman la iniciativa en el diseño de las estrategias administrativas
- Los proyectos locales pueden mantener sus aspectos locales o llegar a ser parte de la estrategia nacional

Cuestiones sobre el diseño de sistemas descentralizados

- Capacidad local
- Estructuración de la responsabilidad
- Movilización del compromiso

Implicaciones para un manejo o administración descentralizados

Determinar si es en realidad necesario un enfoque descentralizado para la administración costera. Delegación de autoridad, de tareas administrativas y de recursos entre los varios niveles de gobierno, de manera que respondan a los retos del manejo costero que el país afronta.

Implicaciones para un manejo descentralizado

- Moldear la capacidad del gobierno local encaminándola hacia las tareas gerenciales o administrativas
- Desarrollar incentivos para impulsar el manejo eficaz de las unidades subordinadas
- Desarrollar mecanismos prácticos para asegurar responsabilidad

Acciones Administrativas: Reglamentos

Reglamentos y procedimientos legales que restringen las acciones o desarrollo de proyectos de los sectores público y privado. Las multas asociadas a su no-conformidad

Condiciones previas y esenciales para ser eficaz

Mandatos legales. Procedimientos de conformidad claros y uniformemente aplicados. Castigos creíbles Suficiente personal. Técnico y de Vigilancia. Alto porcentaje de conformidad voluntaria. Proceso claro de apelación.

Acciones administrativas: Los planes y Las políticas

Una herramienta pro-activa para tratar situaciones, conflictos potenciales y lugares que se presentan con la gente con interés; la definición del problema y solución requieren la cooperación y acción coordinada del grupo.

Condiciones previas y esenciales para ser eficaz

Un proceso participativo. Conformidad entre la definición del problema y las metas de los planes o políticas. Capacidad suficiente (recursos humanos, institucionales y financieros) para su implementación

- Una base fuerte de gente electoral

Acciones administrativas: La coordinación

Indicar jurisdicciones superpuestas y procesos vagos con reglamentos inconsistentes para situaciones específicas

Condiciones previas y esenciales para ser eficaz

Las agencias, en su propio provecho, tienen que ver el valor de contar con esta coordinación

La coordinación no debe requerir muchos recursos

Contar con procedimientos específicos. Relaciones de contacto informal entre los participantes claves

Acciones Administrativas: La búsqueda de información Propósito: Mejorar la definición del problema, descubrir soluciones adicionales y retroalimentar sobre eficacia administrativa.

Condiciones previas para ser eficaz

Identificar el conocimiento oportuno para la acción (comunicación con científicos). Identificar aspectos que pueden tener respuesta con el tiempo, fondos u otros apoyos. Tener mecanismos para la incorporación de nuevos conocimientos.

Acciones Administrativas: Educación Pública, Mercadotecnia Social, Extensión y Capacitación

Propósito: Promover cambios positivos en el comportamiento. Aumentar la conciencia. Mejorar resultados en el trabajo. Impulsar la participación y aumentar la conformidad voluntaria

Condiciones previas esenciales para ser eficaz

- Una clara audiencia, un propósito claro y mensajes claros
- Hay condiciones que permiten a las personas moverse del saber al hacer.

Acciones Administrativas: Desarrollo Directo

Propósito: Solucionar problemas físicos específicos Acciones tempranas. Ventilar problemas de los interesados, y desarrollar la organización y el apoyo para los otros aspectos de la estrategia

Condiciones previas y esenciales para ser eficaz

- Fondos, Mano de obra y Organización
- Discurrir sobre los asuntos operativos, de mantenimiento, y sustentabilidad
- Parte integral de una estrategia más amplia

Acciones Administrativas: Sector privado, Acción Voluntaria. Propósito: Promover la adopción de las prácticas benéficas. Atraer al sector privado con acciones pro-activas y positivas. Fomentar un proceso de auto-regulación.

Condiciones previas y esenciales para ser eficaz
Buenas practicas rinden significativos beneficios sociales y ambientales. El sector privado tiene sus propios intereses en la adopción de las prácticas (control de costos, regulaciones gubernamentales reducidas, relaciones públicas positivas, etcétera)

ROLES DE GRUPO

Categorías de Roles de Grupo

- I. Los Roles en el Manejo de Tareas
- II. Desarrollo de Grupo, Roles en el Mantenimiento de grupos
- III. Roles Disfuncionales

I. Los Roles en el Manejo de Tareas

A. El Cronometrista

Es responsable de supervisar la forma de usar el tiempo y la de distribuirlo para cubrir todas las tareas y sub-tareas. El Cronometrista avisará al grupo por intervalos qué tanto tiempo les queda para terminar su tarea. No es responsable de evaluar si están trabajando muy lento o si están enfocados. Este rol le corresponde al facilitador o al grupo mismo.

B. El apuntador

Toma notas de las ideas que surgen durante el trabajo que realiza el equipo que sentará las bases para su reporte. Esto puede ser en forma escrita o en rotafolio. Los beneficios de éste último es que el grupo puede darse cuenta si se ha cometido un error. Frecuentemente se combinan los roles del apuntador y de quien hace el reporte oral.

El apuntador debe tomar en cuenta:

- Que no debe escribir cada una de las palabras sino sólo los puntos clave, números y datos.
- Que no debe “interpretar” en propias palabras lo que se dijo.
- Que debe detener la discusión, si el grupo necesita clarificar lo que se dijo.

C. El exponente

Presenta los hallazgos del trabajo del equipo a los demás grupos. Frecuentemente se combinan los roles del apuntador y de quien hace el reporte oral.

El exponente debe tomar en cuenta:

- Expresar el tema central de donde surgieron las ideas para el reporte.
- El reconocer las contribuciones de todos los miembros del equipo.
- Que al final del reporte debe de preguntar a los miembros del equipo si tienen algo que agregar.
- Evitar la jerga, acrónimos y coloquialismos que no le sean familiares a la mayoría.

D. El facilitador

- Mantiene al grupo enfocado y le informa al momento de desviarse en la discusión.
- Resume lo que los miembros han dicho.
- Relaciona las ideas con otras.
- Pide clarificación.

- Ofrece preguntas y problemas al grupo en vez de respuestas.
- Sugiere formas de resolver los problemas (Ejemplo: Separa el problema en componentes manejables)

Los facilitadores necesitan recordar:

- No criticar las ideas.
- No imponer sus propias ideas al grupo.
- No resumir o decidir por los miembros sin obtener su consentimiento.
- No hablar mucho o no involucrarse mucho.

E. El moderador

Un moderador efectivo debe ser capaz de:

- **Contribuir** cuando se le pregunte o cuando alguno del grupo omita información clave, para corregir errores de información, o para incitar otros puntos de vista
- **Cristalizar**, al expresar concisamente la esencia de otros comentarios (tono y contenido)
- **Enfocar** la discusión y mantenerla en el mismo tema o re-dirigirla cuando sea apropiado
- **Introducir** con una breve presentación el tema a discutir. Y llevar la discusión a tratar con preguntas o asuntos específicos
- **Cerrar**, (aunque este aspecto es el más omitido y devaluado en las discusiones y por los moderadores), el lazo en la discusión y hacerlo relevante para cada participante.
- **Realizar** preguntas de manera que emerjan datos y perspectivas diferentes.
- **Sondear**: Claridad, consecuencias, relaciones paralelas, explicaciones más específicas o profundas.
- **Apoyar**: tanto de manera verbal como no verbal, con la intención de motivar. O escuchar activamente.

II. Desarrollo de Grupo, Roles en el Mantenimiento de grupos

A. Mantener la comunicación

Normalmente es un aspecto importante de este rol. Facilitar la comunicación abierta y fomentar la participación de todos los integrantes.

B. Armonizar

Reconciliar desacuerdos, reducir las tensiones, hacer que los miembros del grupo exploren sus diferencias en forma positiva.

C. Alentar

Responder a los miembros del grupo de manera cálida y amigable por medio de comunicación no verbal, la aceptación positiva de la contribución de los demás.

D. Transigir

Sugerir una transigencia cuando tus ideas propias estén en conflicto con las otras; modificar tu posición a favor del interés del grupo o coherencia del mismo.

E. Encaminar

Definir la postura del grupo con respecto a sus metas a partir del punto de partida acordado.

F. Reducir tensión

Ayudar a reducir sentimientos negativos introduciendo el humor, ofreciendo una nueva perspectiva o incluso sugiriendo un receso.

G. Diagnosticar

Identificar el origen de los puntos difíciles o las dificultades e identificar los impedimentos o los elementos que facilitan la tarea del grupo.

H. Establecer estándares

Probar si el grupo está satisfecho con sus procedimientos o sugerir otros.

III Roles Disfuncionales

A. Obstruir

Interferir con los logros del grupo al: discutir, resistirse o inconformarse más allá de la razón; regresar repetidamente a un tema ya resuelto.

B. Abstraerse

Abstenerse de participar estando en un mundo propio o hacer comentarios largos e irrelevantes.

C. Buscar reconocimiento

Llamar la atención para alardear, buscar simpatía o hablar excesivamente.

D. Competir

Señalar diferencias de modo que aumenten los conflictos y se disminuya la cohesión. Estar en competencia con otros para ver quien tiene la mejor idea, el papel con más prestigio, o realiza las tareas más “importantes”

Escritura de Propuestas para Obtención de Fondos

Por Julie Bornhoeft

Con demasiada frecuencia, las personas abordan la escritura de propuestas para obtención de fondos como si fuera un talento misterioso o algo que se puede hacer como pasatiempo. Aunque aprender a escribir estas propuestas no es un secreto inaccesible, es una habilidad que no se puede desarrollar en una sola tarde. Después de ocho años de experiencia escribiendo propuestas para el sector público y el privado, he identificado una serie de “secretos” del oficio que me hubiera gustado saber desde mi inicio.

Sigue las reglas

El formato de presentación tiene requisitos técnicos imprescindibles. Si la organización requiere la letra de tamaño 12 con márgenes de una pulgada, hay que hacerlo así. Este requisito sirve como la primera herramienta para eliminación de propuestas. Los administradores de la organización eliminan propuestas que no siguen las reglas al pie de la letra. Se preocupan por el hecho de que si no puedes llenar la propuesta adecuadamente, tal vez tampoco cumplirás con la implementación del proyecto. No se leen las propuestas que están mal escritas.

Conoce las necesidades

Con demasiada frecuencia, las organizaciones crean programas porque se adecuan a los financiamientos, incluso aunque el programa no tenga prioridad. Aquellos quienes tienen éxito en obtener los fondos, también tienen éxito al crear hueco por la falta de ciertos servicios en sus organizaciones. Sólo porque el proveedor de fondos acepta propuestas y existen fondos accesibles, no significa que sean apropiadas a tus necesidades. Tómate el tiempo para descubrir dónde está la necesidad. Habla acerca de las soluciones con el personal y los voluntarios. Hablando de necesidades con regularidad te hace más objetivo y te prepara para responder cuando se presenta la oportunidad apropiada para conseguir fondos.

Documentar las necesidades es una tarea cotidiana

La identificación de las necesidades no empieza cuando llegan los lineamientos de cómo conseguir fondos. Como escritor de propuestas, puedes ayudar a tu agencia a buscar las necesidades y asegurar que no se pierdan. Esta información sentará las bases para una propuesta futura. He visto que existe en las agencias una tendencia de no fijarse en las necesidades por falta de tiempo y escasez de personal. Documentar y resumir la información es un excelente proyecto para un voluntario dedicado.

Nunca escribas sin contar con otras opiniones

La persona que escribe la propuesta generalmente no es la que implementa el programa. Es crítico formar un equipo para desarrollar la propuesta. Un encuentro de “cerebros” es de gran ayuda para el redactor de la subvención para comprender la necesidad, el diseño del programa y las implicaciones financieras. Tanto el director del programa como el director financiero y el director ejecutivo deben de formar parte del equipo aunados a los socios participativos. Por supuesto, las demandas de la subvención decidirán el nivel de formalidad y forma de involucrarse del equipo. Una propuesta de dos páginas al Club Rotario no requiere de un equipo, pero una solicitud federal de 30 páginas sí.

Conoce al proveedor de fondos

El primer paso para conocer al proveedor del financiamiento es asegurarse que pueden ser compatibles con tus metas. Existen cuatro criterios que se recomiendan para identificar a la fuente de financiamiento adecuada: geografía, misión, proyecto y presupuesto. ¿El proveedor de fondos hace donativos en tu región? ¿Proveen fondos a organizaciones como la tuya? ¿Han financiado proyectos similares al tuyo? ¿Pueden dar el monto requerido para tu proyecto? Si puedes contestar afirmativamente a las cuatro preguntas, entonces sí existe compatibilidad.

Ponte a leer acerca del proveedor de fondos y materiales editados por ellos. Adquirirás una visión valiosa de los tipos de programas que apoyan y aprenderás el lenguaje que ellos usan. Por ejemplo, cuando ellos hablan de colaboración lo expresan como “socios comunitarios” y como “un cuidado continuo a la comunidad”. Utiliza las mismas frases en la descripción de tus socios y programas.

Escribe siempre con la audiencia en mente

Además de usar el lenguaje que ellos quieren escuchar, entrégales una propuesta agradable de leer. Es decir, incluye gráficas, tablas y fotografías para resaltar los puntos clave. Explica siempre las gráficas en forma narrativa. La inclusión de visuales ayuda a romper la monotonía de tener que leer 20 páginas de texto.

Lenguaje

Al escoger el lenguaje para tu presentación, recuerda **componer el texto para ser escuchado y no para ser visto.**

I. M.M.S. “Manéjalo de Manera Sencilla”

Las mejores presentaciones utilizan:

- palabras sencillas
- oraciones simples
- repetición
- lenguaje amistoso yo - tu
- presentación en pizarrón o rotafolio; técnica de acrónimos

II. Distractores

Evita a toda costa los “ah”, “este”, “eee”, “ajá”, “okei” pues al escucharlos durante la presentación, hacen que los que escuchan se fijen más en el ponente que en el mensaje.

III. Transiciones

Realizar transiciones claras y lógicas entre las ideas. Así como lo haces de forma natural en tu escritura, haz lo mismo en tus presentaciones verbales.

IV. Variedad

Acomoda tu lenguaje de diferentes formas. Utiliza:

- preguntas y respuestas retóricas
- progresión lógica: paso A, a paso B, a paso C
- series de tiempo: de principio a fin, de lo temprano a lo tardío
- comparación y contraste en diferentes cuestiones y puntos
- problemas y afirmaciones de soluciones
- de lo sencillo a lo complejo (construido en bloques progresivos)
- razonamiento deductivo (partiendo de principios generales a ejemplos y aplicaciones específicas)
- razonamiento inductivo (partiendo de ejemplos o aplicaciones específicas a principios y conclusiones generales)

Voz

Usa tu voz (tono, energía y modulación) para complementar tu mensaje en vez de alejarte de él. Algunos consejos incluyen:

I. Estar consciente de los acentos y coloquialismos locales y regionales

A menos que seas un vocero de medios masivos, es posible que recurras a acentos locales y regionales que harán difícil la comprensión para aquellos escuchas de otras regiones del país o del mundo. Todo lo que puedes hacer es estar consciente de esto, mostrarte sensible y repetir de nuevo para hacerte entender.

Como por ejemplo: Cuando alguien originario de la costa del Golfo de México dice ‘Veracruz’ a otros les puede sonar como “Veracru”.

II. Sonar espontáneo y entusiasta

III. Igualar el tono a las circunstancias: feliz, serio, pensativo, perplejo

IV. Observar la proyección de tu voz cuando:

- te cansas
- te sientes muy cómodo
- cambia el tamaño del grupo, de grande a pequeño o viceversa
- hablas al estar proyectando algo
- hablas en un salón de clase o auditorio oscuro

V. Estar atento a la velocidad de las palabras con audiencias que hablan el español como segundo idioma.

VI. Cuidar la velocidad del discurso en momentos de entusiasmo

Ademanes

I. A semejar las expresiones faciales, postura y gestos a las palabras.

Por ejemplo, si usas las siguientes palabras, podrías acompañarlas de las siguientes expresiones faciales y posturas:

Un “No lo sé” podría ir acompañado de una postura de “no lo sé” como alzar los hombros al mismo tiempo que se voltean las palmas de las manos hacia arriba en postura inquisitiva.

O decir “¿Qué piensan?” recorriendo con la mano a la audiencia para indicarles que todos están incluidos y poniendo expresión indagatoria en la cara.

Y “Ésta es la clave del asunto a recordar”, viendo hacia abajo y apuntando el dedo índice en el aire enfáticamente arriba de la cabeza.

Palabras como: “Era lo último que yo esperaba” con una cara de incredulidad y movimiento de la cabeza como no creyendo lo que se ha escuchado.

II. Evita repeticiones

Son una distracción los ademanos y movimientos robóticos.

¡Si tienes oportunidad de grabarte en video al momento de realizar tu presentación, hazlo! Después, pásalo rápido hacia delante o en reversa. Son increíbles las fallas en el estilo de presentación que éste revela.

III. Evita caminar muy de prisa para aparentar que llevas un ritmo interior.

IV. Camina hacia los participantes cuando intervengan, esto los motivará a continuar.

V. Al responder los participantes, asiente con la cabeza para mostrarles que los estás escuchando.

Niveles de participación del público

Nivel	Descripción	Implicaciones
1) Informativo (pasivo)	Las personas son informadas de la situación o proceso	Situaciones donde no existe campo para maniobrar (restricciones legales o de otras)
2) Buscar información (extracción)	Las personas son encuestadas y los resultados son analizados externamente	Algún deseo de obtener información local pero las personas de hecho todavía no influyen en ningún evento
3) Consulta	A las personas se les otorga un papel y una opción restringida en las soluciones	Agentes externos aún toman decisiones y sin la obligación de tomar en cuenta la opinión de los panelistas
4) Decisión conjunta	Las personas son facultadas y apoyadas de manera que determinen opciones y tomen decisiones	Las personas “son propietarias” de la solución aunque pueden no estar envueltas en implementarla
5) Acción conjunta	Las personas toman decisiones en sociedad y también están comprometidas a actuar en conjunto	Requiere un compromiso completo a la sociedad y a compartir objetivos amplios y poder

Adaptado del Arnstein 1971, Wilcox 1994, Inglis 1994, Pretty 1994, SPI 1997, Govan y otros 1998.

Nivel	Ejemplo de objetivos	Descripción
1) Paternalista o informativo	Educación o relaciones públicas	No va más allá de una apariencia al participar. Nimio
2) Incluyente	Consulta	Hace preguntas pero no valora los puntos de vista locales
	Participación	Acepta otros puntos de vista pero aún sin flujo contrario
	Interacción	Interacción genuina, nuevas asociaciones pueden emerger
3) Facultativo	Toma de decisiones y responsabilidad compartida	Las personas son “dueñas” de la solución, están facultadas, se dirigen a un compromiso positivo y sostenido, construyen capacidad local, y control sobre las actividades que afectan sus vidas.

Adaptado del Arnstein 1971, Wilcox 1994, Inglis 1994, Pretty 1994, SPI 1997, Govan y otros 1998.

**Técnicas para dar formato.
Ayudan también para hacer la propuesta más agradable de leer.**

Permite que se escuche la voz de tu cliente

Para dar voz a quien representas incorpora sus citas en el texto de la propuesta o anexa sus testimonios. Para vender un programa, un cliente satisfecho puede lograr más en un párrafo que un redactor de propuestas en 20 páginas. Cuando sea posible, escribe desde la perspectiva del cliente, explicando al donador lo que este cliente quiere y necesita. Un donador desea saber que este proyecto hará la diferencia y la única manera de lograrlo es hacer que “conozca” a estos clientes (o recipientes de fondos, N. T.).

Siéntete orgulloso de tu propuesta

Si te importa el programa, la propuesta debe reflejarlo. Es imprescindible contar con un personaje objetivo, con excelentes conocimientos de gramática, que haga la última revisión de la propuesta. Sabemos que a nuestro ego no le gustan las correcciones con “en rojo” o “realce amarillo” pero por el otro lado, el producto final se verá realizado. Un lector tal vez no podrá identificar algún participio de más por ahí, pero sí una propuesta que es profesional en su contenido, formato y disposición. La diferencia tal vez no sea obvia pero ahí está. Yo tengo el propósito de identificar maestros retirados en los voluntariados de las organizaciones donde trabajo. Su manera categórica de abordar la gramática mejorará tu propuesta y te hará, con el tiempo, un mejor escritor.

Principios de un (comunicado o declaración) caso bien expuesto y un plan de desarrollo

Componentes en la exposición de un caso

- I. Misión y visión
- II. Necesidad que plantea la organización
- III. Metas organizativas a cinco años
- IV. Programas clave
- V. Ventajas comparativas de la organización
- VI. Presupuesto
- VII. Apoyos actuales
- VIII. Necesidades de financiamiento y opciones para proveedores de fondos

Componentes de un Plan de Desarrollo Organizacional

- I. Objetivos organizacionales a tres años
- II. Metas de desarrollo (cantidad en dinero en un lapso de tres años)
- III. Estrategias de desarrollo claves. Ejemplo: Constituyentes previstos, metodologías para fomento, mejoras a infraestructura, etcétera.
- IV. Matriz de desarrollo (para 1-3 años)
 - A quién se contactará
 - Cantidades previstas
 - Propósito específico
 - Fecha límite
 - Estrategia de fomento
- V. Patrones de reclutamiento y sistemas administrativos
- VI. Estrategia para evaluar resultados de desarrollo

Ejemplos de componentes para programas de MIRC (programas de manejo integrado de recursos costeros) estatales y nacionales

Locales

- ✓ Iniciativas de administración continua
 - Administración de sitios (CB-MPAs, SAMPs, programas ICM, otros)
 - ¿Cuántos? ¿Dónde? ¿Qué temas se plantean?
 - ¿Existen planes? ¿Implementación continua?
 - ¿Consideración de los beneficios del ICM tangibles?
- ✓ Capacidad
 - Universidades locales o ONGs trabajando con ICM
 - Dependencias del gobierno local
- ✓ ¿Otras?

Nacional (o estatal)

- ✓ **Contexto del apoyo**
 - Apoyo político (¿retórico? ¿actual?)
 - Conciencia elevada sobre temas
 - Leyes ambientales
- ✓ **Programas costeros**
 - ¿Temas identificados? Consenso de los temas que debe de abordar el programa?
 - ¿Agencia o dependencia que dirija hacia la dirección designada?
 - ¿Mandato legal?
 - ¿Existe un plan?
 - ¿Implementación continua?
- ✓ **¿Otros?**

Carga de grupo

- 1) Organización del proceso:
 - ✓ Si hay personas de diferentes países en el grupo, escoge un país (elige un país donde haya algún interés de lanzar un programa regional o nacional)
 - ✓ Identifica tres temas clave que debe de contener el programa
 - ✓ Identifica componentes tanto locales como nacionales que puedan ser usados por un programa nacional (o estatal) de nueva creación

- 2) Preparación de rota-folios
 - ✓ Prepara tres cartelones: uno para temas, uno para el nivel local, uno para el nivel estatal o nacional
 - ✓ No realizaremos presentaciones en cada mesa de trabajo pero extraeremos puntos de los rotafolios
 - ✓ Utilizaremos nuevamente estos rotafolios mañana

(Acciones de Administración para Asuntos Costeros)

Acciones de Administración

1. **Reglamentos** (legalmente adoptados con multas asociadas a su incumplimiento)
 - Áreas protegidas
 - Zonificación
 - Permisos de uso
 - Regulación de uso de suelo y exclusión de uso de líneas costeras
 - Estándares de construcción (incluyendo estándares de diseño, construcción y rendimiento)
 - Reglamentos locales
 - Aplicación de procedimientos para la determinación del impacto ambiental
 - Requerimientos para contratiempos de playas
 - Reglamentos para control de contaminación y estándares de emisiones
 - Límites de explotación (tamaño, restricciones en áreas cerradas, cuotas, estacionales)
 - Límites de equipo. Ejemplos: Tentativas de pesca y requerimientos de uso de equipo
 - Vedas (pesca, tala, coral, etcétera)
 - Contratos y concesiones. Ejemplos: Licencias de pesca
 - Acceso y/o restricciones de uso
 - Restricciones de comercio. Ejemplo: intercambio de especies protegidas.

2. **Formulación de planes y políticas**
 - Planes de administración para áreas especiales
 - Revisiones a planes de administración existentes y leyes nacionales/ regionales
 - Planes de protección para áreas/parques/reservas/santuarios protegidos
 - Participación comunitaria del mismo sitio, auto administración y planeación de administración de recursos.
 - Planes regionales.
 - Planes nacionales o locales para uso de suelo.
 - Planes para respuesta a emergencias y contingencias.
 - Revisión de políticas, reformas y trabajos de defensores.

3. **Procedimientos gubernamentales y coordinación**
 - Coordinación/ clarificación de jurisdicciones institucionales, papeles y responsabilidades.
 - Métodos de resolución de conflictos.
 - Acuerdos inter-institucionales para procedimientos de coordinación.
 - Grupos de trabajo para temas específicos.
 - Grupos de asesores.
 - Minutas de entendidos.
 - Formulación o refinamiento de bases para la administración en la actividad costera y recomendaciones.
 - Decretos presidenciales o sectoriales.

- Clarificación y/o reforma de medios y procedimientos de revisión y aprobación de permisos institucionales.
 - Clarificación y/o revisión de procedimientos .
- 4. Información modernizada para administración**
- Reconocimientos y evaluaciones de recursos y medio ambiente.
 - Monitoreo del medio ambiente inicial y a largo plazo, de investigación científica, de estudios, de modelos.
 - Almacenamiento e intercambio de datos e información.
- 5. Educación pública, de extensión y entrenamiento**
- Educación pública informal y campaña de medios masivos; extensión y comunicación (folletos, cartelones, historietas, rótulos, anuncio de nuevas publicaciones, presentaciones de diapositivas y videos, programas de radio y televisión, concursos, eventos comunitarios, talleres, seminarios, etcétera).
 - Educación formal (escuelas primarias, secundarias y preparatorias; universidades; institutos técnicos).
 - Entrenamientos de campo y adicionales.
- 6. Desarrollo directo**
- Trabajos de protección de líneas costeras (construcción con bóvedas de crucería, crucería, revestimientos, rompeolas, alimentación de playas).
 - Reparaciones, mejoras, mantenimiento, reposición, remoción, construcciones nuevas de infraestructura (sistemas de drenaje y plantas de tratamiento; cuencas o depresiones para retención de aguas pluviales, puertos, caminos, abastecimiento de agua, letrinas, instalación de amarras con boyas, construcción de arrecifes artificiales).
 - Instalaciones turísticas (andadores, baños públicos y señalamientos interpretativos).
 - Adquisición de tierras costeras (para parques y áreas protegidas).
 - Restauración de hábitat: replantado, reposición y rehabilitación.
 - Servicios públicos tales como recolección de basura, tratamiento y eliminación.
- 7. Acción cooperativa del sector privado y voluntarios**
- Acuerdos voluntarios del sector privado y códigos de mejores prácticas.
- 8. Instrumentos financieros, opciones de financiamiento y esquemas de incentivos**
- Certificaciones ICM o medio ambientales (ejemplo: certificación para ecoturismo).
 - Esquemas de adjudicaciones ambientales.
 - Deuda.
 - Programas de pequeñas subvenciones.
 - Costos compartidos/ equiparables directos.
 - Créditos blandos.
 - Tarifas de entrada y cargos a turistas.
 - Intercambio de tierras.
 - Permisos de pesca o cuotas intercambiables.
 - Cargos por tala de árboles, usos de productos forestales y otros usos.

- Cargos por emanaciones.
- Reducciones de impuestos o tasas mayores en días feriados.
- Reformas a subsidios y a incentivos de inversiones o de exportación (ejemplos: subsidios para fertilizantes y pesticidas, subsidios de exportación para cultivos marítimos, crédito subsidiado para la industria turística, subsidios para apoyar la pesca comercial, y precios de agua subsidiados).

CONSEJOS RELACIONADOS CON VISUALES

- ✓ Escoge las palabras cuidadosamente.
- ✓ Elige lo más llamativo visualmente.
- ✓ Usa colores pero sin exagerar.
- ✓ Presenta una idea a la vez.
- ✓ Utiliza revelación o marcador.
- ✓ Pon un visual nuevo cada seis minutos.
- ✓ Evita escribir verticalmente.
- ✓ Dos tipos de letra como máximo.
- ✓ Utiliza los números solamente para indicar frecuencia o prioridad. Para todo lo demás usa otros símbolos: asteriscos, puntos, guiones, palomitas, etcétera.
- ✓ Aplica la regla de los “seis pies”: por cada seis pies de distancia del mensaje a leer, el tamaño de las letras aumenta una pulgada más.
- ✓ Utiliza ejemplos del tipo: “llenar la parte en blanco”.
- ✓ Aprende a sobreponer materiales.
- ✓ Utiliza mayúsculas y minúsculas.
- ✓ Evita leer palabra por palabra, textualmente los visuales.
- ✓ Tampoco plasmes toda la presentación en puros visuales.
- ✓ Primero bosqueja en orden tus ideas, antes de pasarlas al visual.

CONSEJOS PARA CUANDO SE USA EL ROTAFOLIO

- ✓ Escribe con lápiz ahí mismo, de forma casi invisible, notas y datos relacionados con la sesión/ presentación.
- ✓ Resalta los puntos clave al tiempo que los explicas.
- ✓ Siempre ten listos para usarse dos o más trípodes, ya con papel y marcadores.
- ✓ Para conservar dibujos muy elaborados tienes que marcar con notas y otras cosas, puedes sobreponer una mica.
- ✓ Puedes proyectar dibujos y diagramas complicados sobre el rotafolio y calcar las imágenes en el papel.
- ✓ Marca las páginas donde está la información que consultas frecuentemente con clips, papeles adherentes, etcétera.
- ✓ Ponle título a cada página.
- ✓ Asegúrate que haz revisado tus herramientas antes de la presentación. ¿tienen tinta los marcadores? ¿está el caballete a la altura necesaria para ti y para tu audiencia?
- ✓ Al guardar tus cartelones en un cilindro, pon el lado impreso hacia fuera.
- ✓ No escribas al final de la hoja del rotafolio.

CONSEJOS PARA HACER PREGUNTAS

- Que sean cortas, claras e imparciales.
- Utiliza los embudos (en cualquier dirección).
 - De lo general a lo particular
 - De lo específico hacia lo general

TIPOS DE PREGUNTAS

- Para romper el hielo:
Se utiliza para calmar al informante y establecer una relación armoniosa entre el informante y el entrevistador. Debes incluir estas preguntas a menos que estés en una entrevista o en medio de una crisis.
- Filtros:
Este tipo de preguntas se utiliza cuando no se conoce al informante. Los “filtros” te ayudan a establecer por qué esta persona es un experto o un informante confiable.
- Preguntas de hecho:
Se usan en entrevistas para obtener información específica. Las más comunes son: Qué, quién, cómo, cuándo, dónde, y porqué.
- De reflexión (preguntas o comentarios):
Utiliza las preguntas reflexivas para ayudarte a llevar al entrevistado hacia puntos que el entrevistador quiere exponer.
- Preguntas creativas:
Utilizadas para avanzar más allá de los conocimientos actuales. Generalmente la pregunta creativa surge de percepciones interiores recogidas en una serie de detalles insignificantes.
- Preguntas inquisitivas:
 - Pasivas: “hmmm... ya veo...”
 - De interés: “¿de verdad? Qué interesante”
 - De espejo: Repetir palabras clave que el informante acaba de mencionar.
 - Silencios: Indicar con un gesto que continúe hablando del tema.
 - Para profundizar: Diferente de los silencios pero con el mismo resultado. Ejemplo: comentarios más profundos sobre lo que se acaba de mencionar.
 - Para clarificar: Repite parte de lo que el informante acaba de decir y pídele que abunde en cierta parte.
 - Para cambiar: “Ahora, si no hay inconveniente, me gustaría cambiar de tema. Me pueden decir si...”

Tipos de entrevistas

Formales/ estructuradas e informales/ semi-estructuradas

Entrevistas formales o estructuradas

Se definen de manera que tus metas y principios son claros y están fundamentados por preguntas específicas que serán hechas con el propósito de obtener información muy específica o cubrir tópicos muy específicos.

Informales, semi-estructuradas

En este escenario existen metas y principios muy claramente definidos aunque la entrevista se muestra como más platicada. Esta conversación sirve como guía en que los temas explorados ya están predeterminados y provocan, como resultado de la discusión, que surjan preguntas o nuevas ideas.

▪ **Dirigidas y no dirigidas**

En las entrevistas dirigidas, el entrevistador hace muchas preguntas, esperando y generalmente obteniendo respuestas cortas. Mayormente las preguntas son cerradas. Esta forma de preguntar se utiliza frecuentemente para entrevistas formales/ estructuradas y es poco frecuente en entrevistas informales/ semi-estructuradas.

“¿A qué hora sucedió?”

“¿Quién vió lo sucedido?”

“¿Cuánto pescado vendiste?”

En entrevistas no dirigidas, el entrevistador deja que el entrevistado hable cuanto quiera. Este estilo se usa más para sondear con preguntas abiertas. Esta manera de preguntar se utiliza tanto en entrevistas formales/ estructuradas como en las informales/ no estructuradas.

“Dime/ dígame que piensa(s) de...”

“Como te sentiste cuando...”

“Podría abundar más al respecto...”

ANÁLISIS DE POSICIONES DE NEGOCIACIÓN E INTERÉS

Problema	Interpretación	Postura	Interés	Asunto
El origen inmediato del conflicto	Como la gente interpreta el comportamiento de la contraparte	Demandas, amenazas, soluciones establecidas, propuestas	Lo que le interesa realmente a esta persona	El punto que los involucrados necesitan discutir y decidir
Perro que ladra	El vecino se comporta hosco e intratable	Callar al perro	Necesito dormir. Quiero que mi casa sea un lugar callado para descansar	Como controlar los ladridos en la noche
Trato grosero de un compañero de trabajo y exclusión en reuniones clave	Estoy siendo saboteado y tratado injustamente por mi compañero	Merezco una disculpa y mejor trato	Tener la reputación de un trabajador valioso. Menos tensión relacionada con el trabajo	Como se tratan las personas en el lugar de trabajo. Quién atiende a qué reuniones
Acceso restringido a lugares de pesca	La falta de planeación o administración costera está permitiendo que se construyan hoteles frente al mar, de manera que interfieren con los esfuerzos de los pescadores locales para contar con acceso a los lugares de pesca	No deben de construirse hoteles cerca de los lugares de pesca	Que se afirme que algún tipo de acceso a los sitios de pesca está asegurado. Asegurar que se respeten las cuestiones de sustento cotidiano de los residentes locales.	Como mantener o crear el acceso de modo que sea consistente con otros usos
Los arrecifes están muriéndose.	Actividades de construcción sin control en áreas cercanas a la costa por personas indiferentes al medio ambiente están matando los corales	Se debe detener la construcción o controlarla severamente	Reducir la pérdida de coral. Asegurar un entorno vibrante	¿Cuáles son las causas de la degradación del coral? ¿Cómo puede reducirse y controlarse la construcción, el desmonte y otras actividades para reducir esta carrera?

K. Lowry

¿QUIÉN SE TRAZA BUENAS METAS?

- ¿Los científicos?
 - ¡No!
- ¿Los burócratas?
 - ¡No!
- ¿El público?
 - ¡No! -- Entonces ¿Quién?
- ¿Los políticos? -- ¿Por qué?
 - Porque están percibiendo constantemente el pulso del público.
 - Porque para el momento en que se tienen que lograr las metas ya habrán dejado sus cargos.

ESTABLECIENDO METAS

- La pregunta sencilla: ¿Qué tanto para cuándo?
- Atributos de buenas metas:
 - Claras
 - Implican un reto
 - Son lo que el público desea
 - Estimulantes al contemplarlas
 - Cuantificables
 - Con responsabilidad (o con rendición de cuentas, N.T.)

LOS ACUERDOS:

- Se desarrollan por consenso en todos los ámbitos.
- Se firman por el liderazgo político.
- Tienen metas claras y cuantificables: ¿qué tanto y para cuándo?
- Son breves y fácilmente entendidos, de manera que se utilicen frecuentemente.
- Son flexibles y sujetos a revisión al irse modificando la realidad.

Planes

- Son desarrollados por funcionarios para controlar al público.
- Tratan de controlar acciones futuras de terceros.
- Tienen poca credibilidad; la mayoría piensa que serán ignorados.
- Son complejos y extensos; ninguno los lee, especialmente los políticos.
- No están actualizados el día que se promulgan.

PRESUPUESTO DE DESARROLLO

Objetivo:

Crear un presupuesto anual según los códigos por tareas y líneas de presupuesto estándar del plan de trabajo, con códigos por rubro que sean entendidos por todos los usuarios (donadores, administradores y adeptos). Que sea lo suficientemente flexible para acomodarse a los cambios de manera sencilla y construido de manera que se pueda mostrar detallado o resumido, dependiendo de la audiencia.

Preparación:

El presupuesto es el costo estimado para implementar las actividades en el plan de trabajo. Antes de preparar el presupuesto, el plan de trabajo debe ser leído y las preguntas anotadas para usarse en futuras sesiones de trabajo al elaborar el mismo.

Materiales:

- Computadora con Excel cargado.
- Calculadora.
- Tabuladores de salarios y prestaciones para el personal.
- Tarifas diarias y asignaciones de tiempo aproximadas para los asesores externos.
- Tarifas de viáticos.
- Idea general de los costos por viajes tanto locales como los aéreos.
- Estimado de costos de operación y equipo de oficina (copiadora, teléfono, fax, Internet) basado en costos históricos.
- Tipo de cambio vigente de moneda local a dólares (si el presupuesto tiene que ser convertido).

Consejos para emprender la tarea:

- Ordena las tareas del plan de trabajo por componentes con número o letra para identificar cada elemento; acuerda un nombre para cada elemento del presupuesto para evitar confusiones.
- Asigna el monto a cada categoría sustentado en presupuestos razonables. Frecuentemente hay actividades que deben de pensarse más, o ser “actuadas” en el tiempo. que no son fácilmente asignadas a las categorías de operación, viaje o personal. Incluye tiempo para sesiones de preguntas y respuestas con el responsable del programa y el responsable del presupuesto para elaborar los presupuestos apropiados (en algunos casos serán estimados intuitivos). Este proceso interactivo ayuda también a la persona encargada del presupuesto a compenetrarse en los detalles que le será indispensable conocer al momento de determinar los gastos.
- A mayor detalle al principio, más fáciles serán los inevitables ajustes después (ejemplos: Número de viajeros; número de días; monto de los viáticos por día).
- Crea en Excel hojas de cálculo conectadas entre reportes y resúmenes de sueldos. Una hoja de cálculo eslabonada a la hoja de cálculo que contiene los rubros del presupuesto permite flexibilidad (por ejemplo: para cambios en tasas o tipos de cambio, etcétera).

- Apunta celdas clave en la hoja de cálculo. Siempre son de ayuda más detalles. Recuerda que al cambiar las circunstancias, para empezar, necesitarás saber por qué o cómo llegaste a determinado rubro del presupuesto.
- Al recorrer las categorías y rubros, marca con un asterisco aquellos que:
 - Hayas realmente acertado sin saber.
 - Sabes están inflados.
 - Sospechas están bajos de monto.Esto ayudará si es necesario ajustar el presupuesto pues sabrás rápido donde cortar o incrementar.

Buenas costumbres generales:

- Fechar cada versión de hoja de cálculo. Incluye tus iniciales en el nombre del archivo y anota los cambios
- Hacer de la versión final del presupuesto un archivo “solo de lectura” o archivo PDF, de manera que los usuarios puedan realizar un “guardar como” para trabajar en la hoja de cálculo sin corromper el original.



COASTAL RESOURCES CENTER

University of Rhode Island

LIDERES COSTEROS INTERNACIONALES EN SEMINARIO EDUCATIVO CON DURACIÓN DE UN MES en el *COASTAL RESOURCE CENTER*, JUNIO 26-2001

Comunicaciones CRC.
Módulo de entrenamiento

El *Coastal Resources Center* (CRC) de la *University of Rhode Island* (URI) será el anfitrión de 26 prominentes administradores de recursos costeros de 15 países del 1º al 26 de junio que participarán en un intensivo taller educativo de un mes de duración llamado “El *Summer Institute* en Administración Costera.” El *Summer Institute* se llevará a cabo en el *Coastal Institute* del plantel *Nagarransett Bay* de la URI, con actividades de campo programadas durante el seminario y enfocadas en asuntos de administración costera en Rhode Island. (*Nota para los medios: Se anexan datos sobresalientes de las mejores coberturas y oportunidades de fotografías de campo*).

Stephen Olsen, director de CRC expresó: “Creemos que el hecho de que profesionales prominentes vengan aquí a enriquecerse de nuestras ricas experiencias significa un tributo al trabajo que muchas personas han realizado, desde expertos hasta miembros preocupados del público, para ayudar a preservar y administrar adecuadamente los recursos costeros de Rhode Island”. “Las lecciones aprendidas durante el *Summer Institute* serán puestas en valiosa práctica por estos administradores costeros cuando regresen a sus países de origen”.

Los participantes de este año representan a: Bardados, Fiji, Hong Kong, Indonesia, Jamaica, Kenya, México, Nicaragua, Filipinas, Sri Lanka, Suecia, Tanzania, Trinidad y Tobago y Estados Unidos. La administración costera ha sido reconocida globalmente como un asunto de alta prioridad creciente por organizaciones tales como la Agencia de Desarrollo Internacional Estadounidense (USAID), las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Se estima que para el año 2025 el 75% de la población mundial, el equivalente a la población actual, vivirá a menos de 80 kilómetros de la costa. La manera en que se administren los recursos costeros impactará a todos los aspectos de la economía, la sociedad y el medio ambiente. Los instructores en el *Summer Institute* de CRC, quienes ayudaron a desarrollar el programa costero de Rhode Island, uno de los primeros de EE.UU.; estarán complementados con expertos nacionales e internacionales que ayudarán a entrenar a los participantes realizando trabajos de campo. Estas sesiones incluirán: a) revisión de proyectos en curso en el condado South; además de la línea divisoria de las aguas Pawcatuck, que abarca tanto Rhode Island como Connecticut; y en la isla Aquidneck; y b) presentaciones, durante el transcurso del *Summer Institute*, dirigidas a líderes comunitarios en los lugares mencionados.

CRC ha sido creada por la URI en 1971, y ha actuado mundialmente por más de una década, como el buque abanderado estadounidense para administración costera con USAID. Los proyectos en curso incluyen aquellos en Indonesia, Kenya, México, Tanzania y todo Centroamérica; además del trabajo de CRC en todo Rhode Island y Estados Unidos.

BOLETÍN DE PRENSA, CONSEJOS.

1. Siempre pon fecha al boletín e indica el momento en que está listo para publicación, casi siempre se acostumbra poner “Para publicación inmediata”. Si el boletín es de carácter “embargado”, porque quieres sincronizarlo para ser publicado en una fecha o evento específico o para “hacer olas”; debes encabezarlo con un letrado prominente que diga: “Embargado hasta XYZ”.
2. Cuenta siempre con un contacto y dale tus teléfonos de casa y oficina. Simplifica en tu trabajo el proceso de obtener información para los medios. Proporcionales el nombre de una persona en el área de comunicaciones que les pueda dar información lo más rápido posible. Esta persona indagará, con los diferentes involucrados en el proyecto, para los medios la información o comentarios pertinentes, en vez de tener a un reportero “pescando” a la persona adecuada. Dales el teléfono de casa pues no todo sucede de 9 a 5, especialmente con los medios masivos. Si saben que siempre te pueden contactar y que les darás lo que ellos necesitan, entonces te llamarán primero.
3. Escribe el encabezado que desees ver en el periódico. Los reporteros obtienen puntos por boletines de prensa por lo que a veces solo escanean el encabezado para ver si es de interés. Trata de llamar su atención.
4. El primer párrafo debe de darles lo básico: quién, qué, cuándo y dónde. Dales tu mensaje y un ángulo interesante (con ideas y fotografías al final del párrafo).
5. Juega al editor e incluye una cita de alguien. No debes de escribir que tu proyecto es el mejor del mundo, pues no les quedará más remedio a los editores que quitar esa parte. Lo que quieres es ser capaz de entregar a la prensa un boletín que pueda publicarse textual, especialmente hablando de los periódicos pequeños. Citar a una persona que dice que “el evento o el proyecto es dinamita pura” puede ser fácilmente impreso simplemente porque no son ellos quienes lo están diciendo. (También lo hace parecer como que se tomaron el tiempo para ir a obtener un comentario directo de alguien, y de paso la noticia produce un impacto). De igual manera, puedes tergiversar la noticia y presentar a un personaje prominente, o respetado por la comunidad, para que implícitamente obtengas credibilidad y apoyo para tu proyecto.
6. Diles quien eres. La mayoría de las personas muy probablemente no tendrán idea alguna de lo que hace tu proyecto o de lo que significa, así que ten preparada una descripción “de batalla” para que sea la que uses siempre en tus relaciones y productos públicos.

BOLETINES

Formulario para el Boletín de Prensa, y Claves para un Boletín de Prensa Exitoso.

Este elemento está diseñado para enseñar como escribir y diseminar un boletín a los medios de comunicación. La mayoría de los rubros introducidos se explican por sí mismos, pero el exponente podría incluir las siguientes sugerencias adicionales para complementar los números clave identificados.

1. **Las prohibiciones** se utilizan cuando quieres asegurarte que los medios conocen y entienden tu historia, en particular si el tema es complejo. La persona de Relaciones Públicas envía la historia a los medios y después los contacta para ver si tienen alguna pregunta (esto si es que antes del evento nadie de nuestro grupo se haya sentado con el reportero). Cuando mandas un boletín con prohibiciones, podrías aprovechar para incluir los nombres relevantes de varios sectores que aunque no están directamente involucrados con el proyecto, podrían hacer comentarios sobre el tema como observadores. Estos personajes relevantes deben de ser nuestros aliados, hay que proporcionarles una copia del boletín de prensa, e informarlos de posibles preguntas que les podrían hacer los medios de comunicación (“¿No es acaso un gasto excesivo?”) y así, estar preparados con la respuesta correcta. Y consistente (“¿Cuánto vale la salud de los niños? Yo/nosotros creo/creemos que es poco el costo que hay que pagar si lo comparamos con el valor que le da la comunidad a la salud infantil”).

La prohibición es también impuesta cuando tienes un canal importante que quieres asegurarte que tiene la historia y puede narrarla destacadamente. Por ejemplo, en Rhode Island, el *Providence Journal* es el medio impreso más grande del Estado. Por el hecho de “prohibir” cierto día el boletín hasta las 6 horas, el reportero puede escribir la historia y enviarla un día antes. Y así, la noticia se hará pública a las 6 horas. En ese mismo momento también estará disponible para las noticias en radio y televisión de manera que todos los involucrados tengan la historia al mismo tiempo sin darle a nadie “el pitazo” primero. Para un bienestar perenne es menester tratar con generosidad a todos.

2. En ciertos casos y contextos, si la persona que funge como enlace de comunicaciones es mujer, tal vez ella no quiera dar el teléfono de su domicilio por una variedad de razones. Si es el caso y contamos con la tecnología moderna, entonces se podrá recibir la llamada en la oficina y hacer que automáticamente se transfiera a su casa para asegurar la accesibilidad, o usar un teléfono celular.
3. El encabezado **debe de reflejar de manera intrigante el meollo del mensaje**. Los diferentes medios de comunicación reciben cientos de boletines diariamente. Haz que el tuyo sobresalga.
4. Ésta es la esencia de lo que hay que decir. Si tuvieras que resumir tu historia en 10 segundos, ésta es.
5. Un personaje partidario en la línea, un poco distorsionado. La persona citada y cualquier otra elegida para ser entrevistada deben de saber bien, de memoria, la historia. Si se trata de una entrevista telefónica, debe de ser frente a la persona que está hablando a la prensa y quien

repite textualmente, porque esto es EXACTAMENTE lo que haz decidido que quieres decir.
SE CONSISTENTE.

6. No eres tan famoso como piensas.

RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES

Una de las principales formas para que la gente sepa de tu proyecto son los medios de comunicación. Los periódicos y estaciones de radio locales son una influencia definitiva para formar una opinión en la comunidad, por lo que quieres que la información que divulguen sea veraz.

Para lograr esto, hay que sentar las bases y reunirse con el editor (y reporteros elegidos por el editor) del periódico local al principio de tu iniciativa para decirles lo que quieres hacer en la comunidad y contestar cualquier pregunta que pudieran tener. No tiene necesariamente que ser para que de una vez cubran el reportaje, lo cual debe de quedar claro. Más bien, lo que quieres es que estén bien informados del proceso, sus objetivos y sus metas, lo que les permitirá cubrir futuras historias noticiosas con antecedentes a la mano en vez de “agarrarlos” en frío. Debes de aprovechar este momento para señalar puntualmente y rebatir cualquier argumento posible en contra de tus iniciativas, de manera que cuando la prensa las escuche, ya sabrán cual es tu respuesta. (*Al editor*: “Usted va a oír que esto afectará el agua potable. Eso no es cierto porque... y, tus argumentos: A, B y C).

I. AL ENTREVISTARSE CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES

- A. Identifica al portavoz o grupo principal de los medios
 - 1. Presenta un grupo heterogéneo. Cuenta con miembros del público, de las entidades privadas y municipales, y otros según se requiera (ejemplos: medio ambientalistas, científicos, negocios específicos)
 - 2. Resalta la participación de la comunidad y a los individuos locales involucrados.
- B. Proporciona actualizaciones de los avances. Haz énfasis de la envergadura del trabajo y de las metas.
 - 1. ¿Qué sucederá en el evento de presentación del proyecto a los medios?
 - 2. ¿A quién le preocupa? ¿Por qué es importante para la gente? ¿Cuál es el motivo por el que despertará interés y será llevado a las sobremesa de todo aquel que lo escuche? (“El agua que tomas diariamente de la llave estará más limpia y con mejor sabor”).
 - 3. ¿Y qué pasa después de eso? Explícales los siguientes pasos del plan de acción.
 - 4. ¿Cuales son las principales inquietudes de aquellos que se oponen o desconfían de tu proyecto? Se preciso y explica que argumentos pueden ser usados, por extremistas que parezcan, y refútalos punto por punto.
 - 5. No tengas miedo de decir que esperas que el periódico o la estación de radio te apoyen editorialmente. Los editores y los publicistas son frecuentemente líderes influyentes en su comunidad.

II. ARTÍCULO DE OPINIÓN EN LAS PÁGINAS EDITORIALES DE PERIÓDICOS LOCALES

Un comentario (*opinion/editorial “op-ed”[en inglés, N.T.]*) en las páginas editoriales del periódico local es una muy buena manera de hacer llegar el mensaje al público en tus propias palabras. Éste debe de ser utilizado en momentos estratégicos, como en el inicio de un proyecto

donde deseas que el público se entere. Por ejemplo, que conducirás una encuesta de opinión cerca de su casa. O puede ser utilizado inmediatamente después de un evento noticioso sobresaliente para ofrecer una explicación profunda de lo que las personas acaban de leer en la sección de noticias.

NOTA: Esto es especialmente necesario si la cobertura ha sido insuficiente o engañosa. La firma en el *op-ed* o comentario, debe de ser de una persona o personas con una gran credibilidad y presencia, que tiene más peso que, por decir, la de un gerente de proyecto que vive en otro lado.

- A. Sincronízalo para que coincida con algún evento especial o fecha de reunión pública.
- B. Usa un tono genérico. ¿Qué haz hecho hasta esta fecha? Menciona eventos concretos por realizar (por ejemplo: capacitación de personal, reuniones de extensión con el público).
- C. Recalca el número de miembros de la comunidad que son el “corazón” del grupo o grupo central y enfatiza quienes son: padres de familia, de servicios comunitarios, vecinos y amigos. Personajes verdaderos de la localidad, los lectores habitantes de los vecindarios. Ten a la mano una lista de nombres de contactos y direcciones para mayor información.

III. DEFINE LOS PRÓXIMOS EVENTOS O “GANCHOS”

A. **¿Cuáles son las oportunidades locales más populares** (ferias, bazares, bailes, etcétera), para hablarles a los asistentes o para montar un módulo de información?

B. ¿Hay por ahí algún acontecimiento reciente que valga la pena convertir en noticia, del cual te puedas enganchar teniendo en mente alguna meta o tarea a realizar en tu proyecto? Ejemplo: Las tormentas han erosionado un área donde el trabajo está enfocado a mitigar los riesgos).

IV. EL TOQUE PERSONAL

- A. **Los de medios de comunicación son gente normal.** Así como tú realizas tu trabajo para complacer a un jefe, así ellos. Desafortunadamente, son ellos los que tienen que digerir muy rápido la información que se les pone enfrente. Entonces tienes que redactar tan concisa y claramente como puedas.
 - 1. Haz amigos. Tienes que vivir con ellos, te guste o no. Las relaciones personales comprenden el 80% del juego de las relaciones públicas.
 - 2. Cuenta con materiales “a prueba de estúpidos”. Dale la historia en bandeja de plata.
 - 3. Entre más claro sea tu mensaje a los medios, más claro será cuando ellos lo re-escriban para el público.
 - 4. No reacciones en exceso si piensas que te han citado mal. Los reporteros no tiene interés de mal interpretar tus comentarios.
 - 5. **¡PIENSA Y PON ATENCIÓN!** Si estás viendo que los reporteros están tratando de escribir lo que estás diciendo, baja tu velocidad y deja que lo escriban correctamente, después prosigue. ¿Sus preguntas se están alejando del tema? Asegúrate de que estén entendiendo lo que estás diciendo. No tengas miedo de reformular lo que acabas de decir: “Lo que estamos diciendo es que este proyecto ayudará a proporcionar en las

siguientes décadas agua potable limpia a la comunidad”. Escribe tu propio encabezado: Ayúdalos a ayudarte.

B. Conviértete en un recurso para los medios de comunicación.

¿A dónde pueden ir a ver una muestra de lo que pretendes hacer? ¿Puedes hacerles llegar algunos antecedentes sobre el tema para ayudarlos a entender? ¿Existe alguien con influencias en la comunidad que esté familiarizado con el proyecto y lo apoye, pero no está directamente involucrado en él? Envíale un reportero para “obtener una opinión positiva de tu trabajo dicha por un espectador” (al cual ya le haz informado previamente del boletín y de las metas). Mantente en contacto, y haz todo lo que esté en tus manos para apoyarlos en su labor; no te escribirán noticias sensacionalistas por esto pero seguramente apreciarán tu ayuda.

¡DI LA VERDAD!

Siempre, siempre, siempre. Así como la virginidad, la credibilidad es prácticamente imposible repararla una vez que la haz perdido. Engañar a un reportero o reportera significa que ellos escribirán o dirán al aire lo que no es, y serán ellos los que saldrán raspados con sus editores y el público, no tú.

VERIFICA CON ANTICIPACIÓN DOS VECES TODOS TUS NÚMEROS Y HECHOS.

Y luego hazlo una vez más. Si te das cuenta de un error, llama de inmediato para corregirlo. Tú, públicamente, tomarás el toro por los cuernos, si es que hay que hacerlo y no los medios, quienes te recordarán por mucho tiempo como alguien que sacó la cara. La honestidad paga.

C. CUANDO LOS MEDIOS MASIVOS NOS LLAMAN.

Investiga por qué están llamando. ¿Qué es lo que preguntan? ¿Bajo qué fecha de entrega de noticias están operando? Pregúntales si puedes regresarles la llamada. Reúne tu ligereza e imaginación, tu información y a la persona articulada, y con la información sobre el tema que ya haz elegido previamente para responder a este tipo de preguntas, regresa la llamada pronto y está preparado para responder. Si tienes que ponerte frente a la nariz el boletín que provocó que te llamaran y repetirles el mensaje textual volviéndoselos a leer, hazlo. Eso es lo que quieres que se sepa.

ENTRENAMIENTO PARA MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El Poder de la Prensa

Boletín de prensa:

Artículos sobre cangrejos herradura en el *Providence Journal* del 9 de junio y 14 de junio del 2000. Por Peter Lord.

Resumen:

El propósito de este ejercicio es de demostrar cómo un reportero ambientalista puede utilizar sus conocimientos sobre temas del medio ambiente, una red de contactos sólida de fuentes ambientalistas, y su perspicacia por lo que acontece, para forzar al gobierno estatal a tomar medidas. Éste lo hizo asegurándose de que cada quien supiera la respuesta a la pregunta “¿A quién le importa?” Se refería al molusco que se pensaba era solo un latoso cangrejo utilizado solo para carnada.

Escenario:

Peter Lord, ganador del premio *Providence Journal*, advirtió una carta al editor de su periódico que atacaba a la gente que recolectaba el cangrejo herradura cada año reduciéndolos, tal vez, al grado de ponerlos en peligro. Esta carta era de la esposa del ex-presidente de *Save the Bay*, grupo local de defensa del medio ambiente, y Lord lo sabía. Ésta era seguida por otra carta de un autor conocido por Lord que había sido presidente de la sociedad estatal de pescadores de crustáceos y que la acusaba de ser una defensora fanática. Entonces, el mismo ex-presidente de *Save the Bay* respondió defendiendo la teoría de su esposa.

Lord decidió indagar y se enteró por boca de unos científicos que el conocía en la URI (*University of Rhode Island*) que el cangrejo herradura había sido exterminado. Se enteró también por los mismos científicos que no nada más habían sido usados para carnada de anguila, como todo mundo lo presentaba, sino que eran muy valiosos para la industria farmacéutica. Y entonces, cuando contactó a un representante de la industria farmacéutica cercano, se enteró de dos cosas increíbles: primera, casi todos se habían beneficiado en el pasado por usar la sangre del cangrejo herradura pues es utilizada en infinidad de drogas comunes que todo el mundo ingiere; segunda, las personas que los recolectan para los fabricantes de medicinas regresan vivos al agua el 90% de los cangrejos herradura. Así que de ser solo una carnada apestosa que a nadie le importaba si se extinguía, ahora para el público en general se convertía en un asunto de salud, mismo público que se había mostrado indiferente por la excesiva recolecta que pensaban era sólo para los pescadores de anguilas.

[Continúa en página 64, N.T.]

LOS ¿CÓMO? Y EL POR QUÉ DE LAS PUBLICACIONES

Propósito de las publicaciones

1. Para diseminar información ampliamente
 - a. Para establecer redes de contactos
 - b. Para difundir materiales de referencia perdurables
 - c. Para establecer una legitimación de la organización

Tipos de publicaciones y sus usos

1. Volantes: para anunciar eventos, son de una sola página y contienen un diseño dinámico
2. Reportes: para establecer autoridad sobre la materia. Varias páginas.
3. Folletos: para información básica, con contenido modesto, y vida útil larga
4. Boletines: publicados cuando menos dos veces al año, con mínimo de dos páginas y con información sobresaliente y actualizada
5. Papelería: Connota legitimidad
6. Reportes anuales: herramienta de “desarrollo”, la organización es vista realizando un cometido responsable.
7. Otras

Boletines

1. Fechas de publicación periódicas
2. Elementos de diseño (debe parecer como una organización profesional)
 - a. Forma y tamaño
 - b. Papel
 - c. Uso del color
 - d. Diseño de formulario
 - e. Diseñar para la audiencia apropiada
 - f. ¿Presupuesto?
3. Editorial
 - a. Definir el propósito de la publicación
 - b. Utilizar columnas regulares
 - c. Contar con invitados en las columnas
 - d. Establecer una amplia colección de editoriales con objetivos específicos
4. Presupuesto
 - a. Tratar de conseguir la impresión gratis
 - b. Checar asuntos relativos a computadoras
 - c. Contratar diseñador para un producto específico de alta calidad

- II. Listas de direcciones para envío de correspondencia para publicaciones
 - A. ¡Todos incluidos!

- B. Selecciona funcionarios locales y estatales
- C. Padres de familia y familias
- D. Agencias de servicios o personal de escuelas
- E. Comercios locales
- F. Niños
- G. Otros

UNA ESTRATEGIA EN COMUNICACIONES, COMO CREARLA E IMPLEMENTARLA

Presentación

Necesidades de equipo:

- Proyector de acetatos
- Cuatro acetatos de Elementos para la Estrategia en Comunicaciones 1-4

Material para participantes:

- Fotocopias de los cuatro acetatos
- Formulario de boletín de prensa y paquete de información clave
- “LOS ¿CÓMO? Y EL POR QUÉ DE LAS PUBLICACIONES” (opcional)
- “Relaciones con los medios de comunicación locales” (opcional)

Meta:

La meta del ejercicio es mostrar cómo armar una estrategia de comunicaciones para un nuevo programa, o para un proyecto dentro de un programa, empezando desde cero hasta convertirla en un evento público, para terminar con el seguimiento posterior del mismo. Debe de mostrar una continuidad lógica de los elementos interactivos de comunicaciones, extensión, y medios de comunicación para el proyecto.

Notas para el ponente:

El ponente debe de proceder secuencialmente al pasar cada uno de los cuatro acetatos, recorriéndolos de arriba abajo. Es recomendable utilizar un pizarrón o gráfica de pared para mostrar la línea de tiempo de manera horizontal con los elementos dispuestos a lo largo de ésta.

(NOTA: Si el ejercicio que sigue a la presentación anotada es usado en su lugar, no pongas la gráfica primero, ya que el objetivo del ejercicio es crearla. Sin embargo, tenla a la mano para que cuando los grupos acaben se pueda comparar con las que acaban de hacer).

ELEMENTOS PARA LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES – 1

IDENTIFICA EL PERSONAL DE COMUNICACIONES DEL PROYECTO Y EL PORTAVOZ

- ¿Quién es el responsable?
- Siempre disponible
- Recurso de información para medios de comunicación

IDENTIFICA LOS RECURSOS, HUMANOS Y FINANCIEROS

- ¿Cuál es el presupuesto?
- ¿Quién hará el trabajo?

REALIZA UN MENSAJE

- Las 3 Cs: Claro, Conciso, Consistente
- Las 3 respuestas automáticas

DESARROLLA UN GRUPO CENTRAL

- Líderes de la comunidad
- Líderes del sector comercial
- Representantes de gobierno
- Comunidad medio ambientalista
- Representante de medios de comunicación (?)
- Representante de inversionista(s)

ELEMENTOS PARA LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES – 2

INVESTIGA E IDENTIFICA ARGUMENTOS EN CONTRA

- ¿Por qué crees que tú estás en lo correcto y ellos no?
- Golpe preventivo

IDENTIFICA LAS AUDIENCIAS A CUBRIR Y ADAPTA EL MENSAJE

- Público/ Medios de comunicación
- Sector comercial
- Sector comunitario/ de servicios sociales/ educativo
- Gobierno (Nacional/ Municipal y Estatal/ Local)

IDENTIFICA VOCERO EXTERNO

- Líder de la comunidad y vecino
- Visibilidad y credibilidad alta
- Conoce fríamente los temas y el articulado
- Que no sea conflictivo

CREA UNA LINEA DE ACCIÓN DE TIEMPO DEFINIDO

- ¿Qué vas a hacer? ¿Por qué?
- Acciones a corto plazo/ Estrategia a largo plazo

ELEMENTOS PARA LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES – 3

IDENTIFICA LOS VEHICULOS/ CANALES DE INFORMACION AL PÚBLICO

- Resumen de una página
- Volante
- Folleto
- Cartel
- vides
- WWW
- Otros (espectaculares, camisetas, etcétera)

IDENTIFICA OPORTUNIDADES LOCALES CLAVE PARA LA DISEMINACIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL PÚBLICO

- Conocimiento local
- Vecinos y amigos

IMPLEMENTAR UNA BASE DE DATOS DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

- Establecer los canales para el flujo de comunicación

EXPLICALES ALGUNOS ANTECEDENTES A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCALES

- ¿Cuál es tu papel aquí?
- Responde a las preguntas y refuta anticipadamente los argumentos
- Obtén apoyo e *input* (aportaciones)

ELEMENTOS PARA LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES - 4

DETERMINA EL EVENTO INAUGURAL Y LA FECHA DE ANUNCIO

- Momento de enterar al público
- ¿Conferencia de prensa?
- Fecha, lugar y eslogan
- Boletín de prensa
- Pre-reunión con participantes e invitados. Ensayo

ANUNCIA LOS SIGUIENTES PASOS

- ¿Qué vas a hacer? Que las cosas se hagan
- ¿Qué es lo que quieres que realice el público?

MENSAJE DE OPINION O EDITORIAL PARA EL PERIÓDICO LOCAL

- Tu mensaje en tus propias palabras
- Avalado por respetables y prominentes miembros esenciales del grupo para que se identifiquen con el público y obtener credibilidad

DISEMINA LOS REPORTAJES REALIZADOS POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- ¡Mira lo que estamos haciendo! Confirmación exterior sobre el trabajo
- Base de datos
- Proveedores de fondos
- Servidores públicos, tomadores de decisiones

Elementos 1, anotaciones

1. Ninguna estrategia de comunicación funcionará, a menos que sea la responsabilidad directa de algún miembro del personal. Aunque por el tamaño de algunos proyectos y programas a veces no es posible tener una persona de tiempo completo como responsable de comunicaciones, deberá siempre haber un responsable que supervise y desarrolle la estrategia de comunicación. Este responsable debe siempre estar accesible al público y a los medios de comunicación, y debe conocer el programa a la letra para responder a entrevistas imprevistas. Así el o ellos será(n) el enlace a quien(es) los medios masivos contactarán para obtener información respecto al proyecto, Y VERÁN LA MANERA DE CÓMO SE ESLABONA (o porque no) a otras iniciativas locales, no necesariamente costeras o medio ambientales.
2. La estrategia de comunicación no funcionará sin una revisión concienzuda del presupuesto necesario y de las personas disponibles para la realización del trabajo. El entusiasmo inicial hace que todo mundo grite “Sí, ¡Haremos un video!” y “¡Pongamos nuestra página en la red!” Pero los videos pueden costar más de mil dólares el minuto lo que significa mucho dinero y requiere una persona de tiempo completo para dar seguimiento a toda la producción. Una

página en Internet vale la pena, pero ¿Quién tiene los conocimientos técnicos para armarla? ¿Cuánto costaría? ¿Quién produciría y editaría el contenido? ¿Y quién mantendría actualizado el sitio? Una página Web no actualizada y mal creada puede destruir la credibilidad de cualquier proyecto.

3. Modelar cuidadosamente el mensaje es esencial. Debe ser: positivo, entendible para el público, y que tenga un significado tangible cotidiano para la gente. Responde a las preguntas: “¿Y qué?”, “¿Por qué me había de importar?” Contesta por qué afecta a la gente, ahí sentada en tu cocina (“Nuestro proyecto se asegurará de que el agua que beben tus niños es segura y está limpia.”) En este mundo donde los momentos de atención [hacia tu mensaje] son reducidos, sólo tienes tres oportunidades o el equivalente a tres “ladridos” para transmitir tu mensaje. Si no puedes, vuelve a revisarlo.
4. Desarrollar un grupo central es un factor crítico al crear una campaña de comunicaciones exitosa. El personal del programa debe buscar reunirse con líderes de la comunidad y de gobierno, empresarios, y medio ambientalistas, para explicarles los objetivos de nuestra iniciativa y solicitar su apoyo.

Este grupo central da estructura al proyecto y puede estar formado por el presidente de la cámara de comercio local, algún representante electo respetable, publicista o ejecutivo de algún medio, un representante de los proveedores de fondos (si se considera relevante). Como estas personas serán voluntarios no los saturaremos de trabajo pero los mantendremos informados periódicamente. Si están alineados contigo o con tu organización, no quieren verse con los ojos vendados, así que si algo importante sucede, notifícales, al igual que de las posibles ramificaciones.

Como ellos serán la voz del proyecto en la comunidad sus esfuerzos deben de ser utilizados solamente para eventos muy importantes como exponentes o para reunirse en los consejos editoriales con los diferentes medios de difusión. Que sean personajes considerados como lugareños es muy importante, si no podrían ser vistos como de fuera (ejemplo: “Ah, Roberto Chan apoya esta causa. Su hija y mi hijo están juntos en deportes.”) Pueden ser también fuente de información valiosa al conocer antecedentes de la historia local y acontecimientos, así como de la preocupación general imperante por maniobras políticas subrepticias.

Elementos 4, anotaciones

1. Ahora, ya estás listo para salir al público con tu proyecto y anunciarlo al mundo. La mejor manera de hacer esto es en un evento con los medios de comunicación y el público invitados. Que puede ser más convincente que planear un evento, como una limpieza ambiental, alrededor de la conferencia de prensa. Y entre más personas tengas, especialmente niños, mejor. Hazlo un evento visual.
2. Cuando elijas el lugar, fecha y hora para el evento con la prensa, contesta las siguientes preguntas (Este es un buen momento para introducir el formulario para Boletín de Prensa y paquete inicial):
 - ¿El lugar escogido es relevante o ejemplifica el tema? ¿Hay en el fondo una playa sucia sugiriendo una limpieza ambiental?
 - ¿Es el mismo tópico o relacionado a un tema que actualmente esté recibiendo atención del público? (el eslogan que atrae la atención)
 - ¿Es una buena oportunidad para fotos y videos para fotógrafos y televisión? (de ser así, estarán más dispuestos)
 - ¿Cuentas con un lugar para protección o para llevar el evento a algún interior en caso de mal tiempo?
 - ¿Entra la fecha en conflicto con otros eventos mayores que provoquen que el tiempo y espacio designado para cubrir tu evento suban de precio? (No realices tu conferencia de prensa el día del carnaval)
 - ¿Se acomoda el momento a las horas de cierre de recepción de noticias en TV y periódicos? Tienes que darles oportunidad a todo tipo de reporteros para escribir y editar sus trabajos, ya sea para un periódico vespertino o para las noticias de las 18 y 23 horas. De ser posible, generalmente es ideal entre las 10 y las 14 horas.
 - ¿Quiénes hablarán en la conferencia de prensa? ¿Por qué? ¿Qué van a decir? ¿Son creíbles? ¿Son locales? ¿Son respetables? ¿Saben suficiente acerca del proyecto? ¿Cuentas con una persona que les presente el material y responda preguntas técnicas? ¿Cuentas con alguien del personal conociendo dignatarios y escribiendo nombres para ser después identificados por los ponentes?
 - ¿Estás girando un anuncio de prensa una semana antes para alertar a la prensa del evento, y estén preparados? ¿Quién será el que lo escriba así como el subsiguiente boletín de prensa? ¿Quién lo enviará a los medios de comunicación? ¿Quién hará un día antes del evento las llamadas de seguimiento para animar a los medios a venir? ¿Quién se reunirá con la prensa y repartirá el boletín de prensa en el lugar?
 - ¿Haz platicado con todos los participantes para darles el programa con los ponentes? Si el tema es complejo: ¿Te haz reunido días antes brevemente con los medios? Recuerda: Mensaje “Claro, conciso y consistente”. Corto y agradable. Deja que las preguntas de los medios hagan el grueso del evento.

Debes de terminar el evento, y el boletín de prensa, anunciando los siguientes pasos (para demostrar actividad) y lo que se espera que haga el público (para aumentar participación y conciencia).

3. La mayoría de los periódicos aceptan columnas de editoriales u opiniones de grupos con buena reputación. Para asegurar que tu gran evento y tus metas transmitan el mensaje apropiado, da seguimiento con una columna en el periódico local explicado con tus propias palabras. Esto permite que se transmita tu mensaje claramente y que se reitere el apoyo local haciendo que también lo firmen el director del proyecto y uno o dos lugareños de tu grupo central. El personal del proyecto lo escribirá, y como la mayoría de los integrantes del grupo central están ocupados, estarán contentos que ustedes lo redactaron y lo firmarán con gusto.

Luego de que se publicó la historia, las llamadas del público al Departamento de Administración del Medio Ambiente, que de ningún modo había estado regulando su captura (por no ser comestibles no se consideraban como un riesgo para la salud), los hicieron parecer como si estuvieran dejando a estas nobles criaturas ser extinguidas por una industria pesquera despreocupada. El resultado: una veda para su captura, y la inclusión de nuevas leyes regulando su cultivo. Al estar atento en lo que parecía una pequeña disputa en la sección de editoriales, el reportaje inquisitivo de Lord ha obligado a realizar un cambio en los reglamentos ambientalistas.

Y, bueno... El hecho de que los cangrejos herradura son tan feos como los pecados, tan primitivos como los dinosaurios, y que de suerte tienen sangre azul que los hace verse bien en fotos a color: no afectó la historia al ponerlos en la primera plana de cada edición. (Ver en la publicación los comentarios de Peter Lord, en la sección "*Writing Tips*" de su programa interno).



COASTAL RESOURCES CENTER

University of Rhode Island

INFORMACIÓN PÚBLICA/ RELACIONES PÚBLICAS PALABRAS A CUMPLIR

Existen preceptos básicos de información y relaciones públicas que hay que respetar, pues se entretrejarán siempre, vez tras vez, en el trabajo de información para el público:

Simplifica todo. Pretende que estás hablando con alguien que no conoce absolutamente nada de lo que tu grupo está haciendo (y en la mayoría de los casos así será).

¡Se positivo siempre! No detienes algo, creas una mejor alternativa. No derrumbas algo, construyes algo mejor en su lugar. Eres parte de la solución, no el problema.

Sé honesto. Ni todo el dinero del mundo puede comprar credibilidad y, como la virginidad, es casi imposible de recuperar una vez que la haz perdido. Sé justo. Sé acomedido. Sé ingenioso.

Está preparado. Identifica bombas potenciales que podrían explotar conforme avanza el trabajo. Tu organización tiene que estar al frente de los hechos y anticiparlos, buenos o malos.

Conoce los argumentos de los otros, tanto como los tuyos. ¿Por qué tú estás bien y ellos equivocados? Sé capaz de explicar claramente y proporcionar datos corroborables (ejemplos: datos de reportes o encuestas públicas).

Crea una imagen visual. ¿A qué se parecerá? ¿Cómo suena?: No significa gran cosa: “Cien mil kilos de cemento”; “Tanto concreto como para llenar una alberca olímpica”, sí. “Cuenta alta de heces” significa muy poco a la mayoría de las personas; “Desechos de drenaje donde tus muchachos nadan en la playa” es más claro y tiene más fuerza.

Se siempre cortés. No importa que tan fuera de lugar sea un comentario, respóndelo cortésmente de manera clara y concisa. Los reporteros dejan de escribir cuando empiezan a decirse de cosas en el debate que no contribuyen en nada a tus pronunciamientos.

Es bienvenida y alentada la contribución del público. Abre las puertas, abre los oídos, abre la mente. A la larga, el público debe ser tu aliado más fuerte.

No tengas miedo de decirle gracias a los medios de comunicación. Rara vez los reporteros son aclamados o se les agradece por sus narraciones. Una carta o llamada telefónica para decir que agradeces la cobertura imparcial y/o la historia acerca de tu proyecto será siempre bien recibida.

6 de junio de 2002 (Sesión Especial)
SI 2002

Sesión vespertina de una Reunión Pública en Apoyo a un Programa ICM (*Inner Coastal Management*)

**Parte A: Simulación de una Negociación sobre un Programa de Desarrollo
Caso de la Escuela de Negocios de Harvard**
Intermedio

Parte B: Categorías de Eventos, su propósito y estructura.

1. Pregunta: ¿Cuáles son los diferentes tipos de reuniones, talleres o audiencias?

- **Audiencia pública:** Aportaciones formales a una propuesta (permiso, plan, reglamento).
- **Taller público:** Para solicitar reacciones o aportaciones a un desarrollo o plan normativo propuesto; menos formal.
- **Reunión pública:** Evento, más informal, para educar o crear conciencia, celebración.

2. Pregunta: ¿Cuáles son las fuentes de frustración típicas en audiencias públicas?

- No entiendo que está pasando.
- No había oído acerca de esto.
- Qué puedo hacer.
- Cómo y cuando puedo expresar mis puntos de vista.
- Quien toma la decisión y cuándo sabré.

3. Pregunta: ¿Qué se puede hacer para reducir la frustración y fomentar la transparencia y responsabilidad?

- Avisos al público adecuados (periódicos, radio, anuncios en lugares públicos).
- Archivar la propuesta o plan en lugares accesibles.
- *Reglas de Roberto* o equivalentes.
- Hacer pública la decisión.
- Periodo para comentarios.

Parte C: Reuniones Públicas en apoyo del Plan o Políticas de ICM.

Pregunta: ¿Cuáles son los propósitos de esas sesiones

- Aprender qué es lo que al público le interesa.
- Edificar a los votantes de apoyo.
- Establecer la identidad del programa y construir un verdadero interés.

Pregunta: ¿Cuáles son las técnicas para percibir y posicionar las opiniones divergentes sobre los sucesos que el programa tiene o debe dirigir?

- Ser claro en explicar “por qué estamos aquí” .
- Ser claro sobre lo que pasará cuando la energía sea recibida.
- La participación es mejor en grupos pequeños (lluvia de ideas, definición de prioridades, opciones grupales, etc.).
- Como el plan evoluciona, aparecerá personal frustrante y una estructura de discusión alrededor de ellos.

Pregunta: ¿Qué podemos hacer para reducir la frustración y crear confianza?

- Dejar claro que las reacciones demandadas sean solicitadas hasta el final.
- Hacer que todo el material esté siempre disponible.
- Estar bien con los medios de comunicación para buena cobertura.
- La estructura pública contiene una secuencia de materiales sobre diferentes tópicos y demanda más refinamiento del programa.
- Construir encuentros con grupos especiales, pero no dejarlos abiertos al público ni a la prensa.

Este documento se tradujo con la colaboración de:

M.C. Karen D. Eaton y Luis González Dodd.

Septiembre de 2003.