

Comunicación estratégica para el desarrollo agrícola

*El caso del Programa Nacional de
Tecnología y Formación Técnica
Agropecuaria en Nicaragua*

Michele Bruni

Daniele Calabrese

Fabio M. Santucci



Comunicación Estratégica para el Desarrollo Agrícola

*El caso del Programa Nacional de
Tecnología y Formación Técnica
Agropecuaria en Nicaragua*

Michele Bruni

Daniele Calabrese

Fabio Maria Santucci



BANCO MUNDIAL
Washington, D.C.

Copyright © 2008

Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo / BANCO MUNDIAL

1818 H Street, N.W.

Washington, D.C. 20433, EE.UU.

Reservados todos los derechos

Hecho en los Estados Unidos de América

Primera impresión en español: enero de 2008



Impreso en papel reciclado

1 2 3 4 5 11 10 09 08

Los documentos de trabajo del Banco Mundial son publicados con el fin de comunicar rápidamente los resultados del continuo trabajo del Banco Mundial a los interesados en el desarrollo. Por lo tanto, el manuscrito de este estudio no ha sido preparado de conformidad con los procedimientos usuales de los textos formalmente editados y el Banco Mundial no se responsabiliza de los errores en su contenido. Algunas fuentes citadas en este trabajo pueden ser documentos informales de difícil obtención.

Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresados en este documento pertenecen enteramente al autor o autores y no deben atribuirse en modo alguno al Banco Mundial ni a sus afiliados, ni tampoco al Directorio Ejecutivo o a los países en el representados.

El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos incluidos en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que se deriven de su uso. La delimitación de fronteras, colores, denominaciones y cualquier otra información que figure en los mapas contenidos en este trabajo no implica ningún juicio por parte del Grupo del Banco Mundial sobre la condición jurídica de territorio alguno, ni aprobación o aceptación de tales fronteras.

El material contenido en esta publicación está protegido por derechos de autor. Las solicitudes de autorización para reproducir partes de la misma deben dirigirse a: Office of the Publisher, en la dirección que aparece arriba. El Banco Mundial alienta la difusión de su trabajo y, en general, otorgará autorización para su uso, sin cobrar cargo alguno, siempre y cuando la reproducción no sea para fines comerciales. La autorización para reproducir partes del texto con fines didácticos se otorga a través del Copyright Clearance Center, Inc., Suite 910, 222 Rosewood Drive, Danvers, Massachusetts 01923, EE.UU.

Para solicitar autorización para la reimpresión de artículos o capítulos, por favor dirigirse con información completa al Republication Department, Copyright Clearance Center, fax 978-750-4450.

Otras consultas sobre derechos y licencias deben dirigirse al Banco Mundial en la dirección arriba señalada o por fax al 202-522-2422.

ISBN: 978-0-8213-7423-8

eISBN: 978-0-8213-7424-5

ISSN: 1726-5878

DOI: 10.1596/978-0-8213-7423-8

Índice

Prólogo	v
Agradecimientos	vii
Resumen Ejecutivo	ix
Siglas y Abreviaturas	xi
Introducción	1
Aspectos socioeconómicos de Nicaragua	1
La Metodología de Comunicación para el Desarrollo	3
1. El Programa de Comunicación	7
Antecedentes	7
Diagnóstico	9
Lineamientos generales del Programa de Comunicación	22
Selección de la firma internacional consultora	23
Diseño de los objetivos y de las actividades	24
Implementación del Programa de Comunicación	32
2. El sistema de Monitoreo y Evaluación	35
El diseño del sistema de monitoreo	35
Evaluación de las actividades y de los logros	38
ANEXOS	
A Retos	47
B De la extensión agrícola al SICA	51
C El Programa Nacional de Tecnología y Formación Agrícola	57
Referencias bibliográficas	61

Prólogo

Cerca del 70% de la población mundial en condiciones de pobreza se encuentra en las áreas rurales, muchas de las cuales sufren una situación de fragilidad ambiental que plantea serios retos para el desarrollo económico y social de sus habitantes. Sin embargo, el desarrollo agrícola y rural sigue siendo un aspecto clave en la lucha contra la pobreza para alcanzar los “objetivos de desarrollo del milenio”.

La experiencia internacional de crecimiento económico ha demostrado que las transferencias de capitales o de modelos exógenos de desarrollo muchas veces fracasan por la falta de capacitación de los protagonistas de esta lucha: las mismas poblaciones rurales. En la lucha contra la pobreza agrícola y rural, para elaborar y explotar todas las posibilidades de desarrollo económico y social, también son claves el desarrollo del capital humano, el proceso participativo de soluciones técnicas y políticas, y la capacitación de los líderes locales, los técnicos agrícolas y los propios pobladores rurales.

Por un lado, la agricultura, entendida como la producción básica de materias primas, no es suficiente para mejorar las condiciones de vida de los pobladores rurales. Para lograr un desarrollo social y económico en armonía con el medio ambiente es necesario también establecer ciertas medidas que favorezcan la diversificación agrícola, la integración agroalimentaria, las actividades micro-empresariales extra agrícolas, las actividades turísticas en los medios rurales, la utilización adecuada de la biodiversidad y el establecimiento de un marco regulatorio eficiente que sea comprendido e implementado por todos los actores involucrados en el desarrollo rural.

Por otro lado, una de las principales dificultades para detectar y controlar los puntos críticos de los procesos de desarrollo agrícola y rural, sobre todo en los países más pobres, reside en la capacidad de compromiso, decisión y acción de la clase política y de los dirigentes. En este contexto, la comunicación agrícola y rural puede contribuir a abordar este reto.

Una serie de estrategias de comunicación dirigidas a diferentes grupos de interés en el desarrollo rural (políticos, sindicatos o gremios, investigadores y científicos, familias rurales, líderes de opinión y líderes en los medios rural y urbano) pueden servir de puente entre las exigencias de los agricultores, del mercado y de quienes toman las decisiones de las políticas públicas en el país.

La utilización coordinada de los enfoques tradicionales y modernos de comunicación como herramienta técnica de apoyo en los programas agrícolas permite, con una perspectiva estratégica, realizar programas mejor articulados que involucran a distintos grupos sociales a través de métodos y medios que optimizan los resultados e impactan en sus condiciones socio-económicas y estilos de vida.

La posibilidad de utilizar medios de comunicación de masas—como la radio y la televisión—así como medios de comunicación alternativa—radios locales por ejemplo—e interpersonal, permite no sólo conectar mejor a las ciudades y el campo; permite también generar o fortalecer situaciones de credibilidad y confianza entre los actores involucrados en un proceso de desarrollo. El conocimiento adecuado de proyectos y posibilidades de desarrollo, al mismo tiempo que es compartido entre pobladores de diferentes áreas geográficas, puede ser un puente que logre mitigar la severa brecha de acceso a la

información sobre las posibilidades de desarrollo existentes entre las áreas rurales y urbanas; así como la legítima demanda de acceso a otros tipo de servicios asociados con el desarrollo (servicios de salud, educación, entre otros).

La comunicación es también una herramienta fundamental de retroalimentación de los efectos de un programa o proyecto de desarrollo agrícola y rural hacia los niveles de gerencia.

No obstante, el enfoque de comunicación estratégica y participativa está aún lejos de ser totalmente comprendido y aceptado en todos niveles. Muchas veces, las actividades de comunicación parecen una opción innecesaria o poco relevante en un proyecto, por lo que su presupuesto es muy limitado o casi nulo. En otras ocasiones, la comunicación se entiende sólo como un instrumento de movilización pasiva, casi como una forma de información—o comunicación unidireccional—de aquellas decisiones que toman unos pocos y que afectan la vida de muchos.

El caso de Nicaragua, que presentamos en las siguientes páginas, es una experiencia enriquecedora y aleccionadora, pues ha dado resultados positivos a la vez que experiencias amargas. Es un caso de estudio, una historia real sobre esfuerzos profesionales que muestra una nueva manera de entender y vivir las relaciones interpersonales e interinstitucionales. Todo ello en el marco de una visión moderna, dinámica y participativa de la comunicación estratégica aplicada al desarrollo agrícola en un contexto de mayor extensión rural, que resulta ser a la vez uno de los más pobres de la región.

Lucia Grenna

Banco Mundial

Washington

Octubre de 2007

Agradecimientos

Los autores son Michele Bruni (Banco Mundial), Daniele Calabrese (Banco Mundial), y Fabio Maria Santucci (Universidad de Perugia, Italia). Los autores reconocen la colaboración de Karla Chaman (Banco Mundial) y Claudia Pereira (consultora), Eloy Parra (consultor) y la coordinación de Lucia Grenna (Banco Mundial).

Las opiniones vertidas en este documento son responsabilidad de los autores y no representan las opiniones oficiales del Banco Mundial.

Resumen Ejecutivo

A continuación, presentamos algunas recomendaciones de carácter general destinadas a alcanzar los objetivos de comunicación y mejorar la eficiencia en el uso de recursos humanos y económicos establecidos en programas de comunicación para el desarrollo rural y agrícola:

- Las actividades de comunicación deben plantearse claramente desde la fase de formulación de la propuesta del programa. Durante esta fase, la comunicación para el desarrollo permite la participación de los grupos interesados, su capacitación y la definición de objetivos consensuados.
- El presupuesto destinado a la comunicación debe ser claramente definido en el documento del proyecto y en el programa para evitar una subestimación de las necesidades y una confrontación durante la implementación del programa. El presupuesto debería también incluir títulos para la capacitación permanente en temas de comunicación.
- En el caso de programas complejos diseñados e implementados por muchas instituciones, tiene que formarse un equipo interinstitucional de comunicadores. La coordinación del grupo debe recaer en una persona en grado de tomar el liderazgo del grupo cuando se utilicen unidades de comunicación ya instaladas en las instituciones. En el caso de que no haya perfiles profesionales disponibles o suficientemente adecuados en las instituciones, se debe contratar externamente una figura profesionalmente capaz y con experiencia en materia de comunicación.
- Los indicadores de opiniones, conocimientos y aptitudes relacionados con el contenido del proyecto base del programa de comunicación deberían estar incluidos en la línea de base del proyecto mismo. Si éstos no se hubiesen medido durante la preparación del programa, resultaría necesario realizar la investigación relativa cuanto antes posible.
- El programa tiene que identificar a tiempo los diferentes grupos de interés utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas. Debe igualmente conocerse el comportamiento comunicativo de cada grupo para programar actividades apropiadas de comunicación. En el programa de comunicación objeto de este estudio se pudo evidenciar la importancia de estas investigaciones preliminares para la programación de las actividades.
- La estrategia de comunicación debe tener en cuenta los objetivos, el tamaño de los grupos de interés, el nivel y peso de estos actores y los recursos de los que se dispone para sus actividades. La estrategia de comunicación debe diseñarse lo antes posible.
- El sistema y los procedimientos de monitoreo y evaluación (M&E) deben diseñarse de manera participativa con todas las instituciones responsables de su implementación. El sistema de M&E debe incluir variables de investigación sencillas y apropiadas. Dependiendo de la metodología y del presupuesto se deberá ser flexible para adaptarse a las exigencias relativas a la toma de decisión del proyecto. La situación ideal, por el bien de la eficiencia, es que la recolección de datos para el M&E de comunicación se realice en el marco del M&E del proyecto y desde el inicio.

- Es necesario establecer un sistema interno de manejo de la información: todos los documentos deben tener autor y fecha y han de ser catalogados. Esta medida garantiza una mayor posibilidad de sistematización de las experiencias y el consecuente aprendizaje.
- Deben agilizarse los procedimientos de adquisiciones y de “no-objeción” para no provocar retrasos innecesarios. En este ámbito, DevComm ha realizado—dada la naturaleza particular de las actividades de comunicación—un manual de instrumentos para la contratación de actividades de comunicación para los Gerentes de proyecto del Banco Mundial y los Gobiernos.
- La rotación de los recursos humanos involucrados en la realización de una estrategia de comunicación, sean éstos nacionales o internacionales, debería ser limitada para no desgastar el capital social de confianza y entendimiento recíproco que subyace en cualquier tipo de cooperación.

Siglas y Abreviaturas

APL	Adjustable Program Lending—Préstamo de programa ajustable
ATLMP	Proyecto de Tecnología Agrícola y Ordenamiento de la Propiedad Agraria
ATP	Asistencia Técnica Pública
ATPm	Asistencia Técnica Pública masiva
BCN	Banco Central de Nicaragua
BM	Banco Mundial
CAS	Country Assistance Strategy—Estrategia de Apoyo al País
CCC	Consortio para la Comunicación en el Campo
CETA	Centro de Capacitación Técnica Agropecuaria
CGIAR	Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIDEL	Centro de Información para el Desarrollo Local
CIMMYT	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo
DPT	Dirección de Políticas Tecnológicas
ECA(M)	Escuela de Campo de Agricultores
EPT	Educación Para el Trabajo
ERRP	Estrategia Reforzada para la Reducción de la Pobreza
FAITAN	Fondo de Apoyo a la Investigación Tecnológica Agropecuaria y Forestal de Nicaragua
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FAT	Fondo de Asistencia Técnica
FUNICA	Fundación Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
GDPRD	Global Donor Platform for Rural Development
GdN	Gobierno de Nicaragua
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
MAG-FOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
Mz	Manzanas (1mz = 0,7 hectárea)
MIC	Manejo Integrado de Cuencas
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
ONG	Organización no gubernamental
PBI	Producto bruto interno
PAD	Project appraisal document—Documento de evaluación de proyecto
PROFOR	Proyecto Forestal de Nicaragua
PMP	Pequeños y medianos productores
PND-O	Plan Nacional de Desarrollo Operativo
PNLL	Programa Nacional Libra por Libra
PNS	Plan Nacional de Semilla
PNTNEA	Programa Nacional de Tecnología y Formación Técnica Agropecuaria

PROFOR	Proyecto Forestal de Nicaragua
PROMIPAC	Programa para el Manejo Integrado de Plagas en América Central
PTA	Proyecto de Tecnología Agrícola
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
RAAS	Región Autónoma del Atlántico Sur
SETAC	Sistema de Educación Técnica Agrícola y Capacitación
SIA	Sistema de Información Agrícola
SICA	Sistema de Información y Conocimiento Agrícolas
SIMPA	Sistema de Información de Mercados y Precios Agropecuarios
SINTA	Sistema Nacional de Innovación Tecnológica
SM	Semilla mejorada
SWAp	Sector wide approach—Enfoque amplio sectorial
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
TDR	Términos de referencias
UCA	Universidad Centro Americana
UNA	Universidad Nacional Agraria
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
UNAN	Universidad Nacional

Introducción

Nicaragua sigue siendo uno de los países más pobres y menos desarrollados de Centroamérica, con un PBI per cápita de US\$ 730 en el año 2003. Su rápido crecimiento demográfico y una historia caracterizada por los conflictos internos son las causas de una situación parecida a la de otros países de Latinoamérica, cuya naturaleza, historia y estructura socioeconómica mantienen similitudes. (Cruz Doren 2002; De Janvry, Key y Sadoulet 1997; IFAD 1993).

Aspectos socioeconómicos de Nicaragua

La pobreza en Nicaragua se muestra con particular fuerza en el medio rural. Casi el 50% de sus 5,6 millones de pobladores habita en áreas rurales (cuadro i.1); un millón y medio de las personas que residen en el campo (el 64% de la población rural) vive bajo la línea de la pobreza y 600 mil sufren de “pobreza extrema” (Banco Mundial 2003b). En 2004, el consumo medio diario de una persona pobre en el país es de alrededor de un dólar (US\$ 386 al año).

El país se caracteriza por unas fuertes desigualdades regionales, urbanas-rurales, y rurales-rurales (Banco Mundial 2003b). Las diferencias entre las zonas atlántica y del Pacífico son notorias, sobre todo por la falta de infraestructura en la primera (carreteras, electricidad, puertos, etc.).

El área atlántica, típica del Caribe, pertenece a la zona del trópico húmedo, y se divide en dos regiones autónomas (Región Autónoma del Atlántico Norte-RAAN y Región Autónoma del Atlántico Sur-RAAS) caracterizadas por la presencia de poblaciones indígenas misquitos y de origen afrocaribeño (que constituyen menos del 10% de la población) y con un 75.1% de pobres rurales (frente a un 56.8% en la zona del Pacífico).

Cuadro i.1. Indicadores Socioeconómicos				
Elementos	Unidad	1980	1990	2000
Área	000Km2	130	130	130
Población	.000	2,919	3,824	5,073
Población Urbana	.000	1,467	2,029	2,848
PBI per capita	USD	740	na	710*
PBI agrícola	%	23	31	18*
Esperanza de vida	Años	56	65	69
Alfabetización	%	90	63	77

* = 2002

Fuentes: World Bank, 1982 and 1992 and 2004

Las diferencias entre la riqueza urbana-rural y rural-rural se hacen evidentes en el coeficiente Gini (60.3 en 1998), así como en el marcado dualismo en la estructura agraria del país (Davis y Murgai 2000) y en el acceso a los otros recursos que generan ingresos.

La economía de Nicaragua se caracteriza por la importancia de la agricultura, que representa el 20% del PBI y absorbe el 40% del empleo. Los hogares pobres dependen fuertemente del sector primario, en particular los extremadamente pobres, para quienes este sector representa el 62% de los ingresos. Los pobres que viven por encima de la línea de pobreza extrema dependen menos de la agricultura, en la medida en que pueden diversificar sus ingresos a través de actividades no-agropecuarias (Budinich 2004).

La mayor parte del sector agrícola se dedica a producir granos básicos o productos de exportación (cuadro i.2). Los granos básicos (maíz, frijoles, arroz y sorgo) ocupan el 80% de las tierras sembradas y contribuyen en un 30% al PBI agrícola, mientras que los productos de exportación (café, ajonjolí, azúcar, tabaco y maní) representan el 20% de las tierras cultivadas y el 50% del PBI agrícola (BCN 2001). Gran parte del crecimiento agrícola de Nicaragua se debe a la progresiva expansión de las tierras cultivadas y a la actual reducción del bosque, un fenómeno preocupante. El área agrícola ha aumentado en un 25% en los 32 años que van de 1970 a 2002, pero la superficie bajo regadío sigue representando solamente el 5% de toda el área cultivada.

En la década de los noventa, gracias a los altos precios que alcanzaron los productos de exportación, al cultivo de tierras antes cubiertas de bosque o desocupadas, y al fin de una década de guerra civil, hubo un amplio crecimiento agrícola que tuvo efectos positivos en la reducción de la pobreza rural (Banco Mundial 2003a). También en el periodo siguiente, entre los años 1997 y 2003, el crecimiento agrícola anual medio ha sido interesante (calculado en un 9%), sobre todo debido a la expansión de las áreas sembradas con granos básicos en tierras marginales. Asimismo, los rendimientos han presentado signos positivos, a pesar de la escasa utilización de insumos modernos.

Siendo la mayoría de los agricultores pequeños, muchos de los cuales viven bajo la línea de la pobreza, el crecimiento agrícola permitió reducir la pobreza rural de un 76% en 1993 a un 67.8% en el 2001 (Banco Mundial 2003a). En esta dirección, para asegurar un crecimiento sostenido a largo plazo se necesitarán nuevos estímulos y nuevas intervenciones en el sector rural que permitan pasar de la gran producción de productos

agrícolas tradicionales con una baja productividad a una producción diversificada y competitiva, orientada hacia el mercado externo y con un mayor valor agregado. Sin embargo, los productores cuya economía únicamente es de subsistencia sólo se benefician levemente del crecimiento y resultan más favorecidos por los programas que invierten en

Elementos	Unidad	1970	1980	1990	2000	2002
Área total	.000ha	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Área agrícola	.000ha	5,555	6,060	6,310	6,966	6,976
Cultivos permanentes	.000ha	165	175	195	235	236
Área arable	.000ha	1,040	1,070	1,300	1,917	1,925
Área con irrigación	.000ha	40	80	85	93	94
Pastos	.000ha	4,350	4,815	4,815	4,815	4,815
Bosque y floresta	.000ha	5,620	4,508	3,308	n/d	n/d
Maíz, área	.000ha	258	162	228	325	374
Arroz, área	.000ha	25	33	46	93	90
Frijoles, área	.000ha	61	54	113	223	250
Maíz, rendimiento	Kg./ha	913.4	1,123.1	1,282.5	1,267.7	1,336.9
Arroz, rendimiento	Kg./ha	3197.2	3434.1	2632.6	2921.3	3269.7
Frijoles, rendimiento	Kg./ha	914.0	523.0	632.7	778.0	789.0

Fuente: FAO, Anuario de la Producción

el capital humano y la protección social que por las inversiones que se dedican al crecimiento.

Por ello, el futuro crecimiento y desarrollo de la agricultura nicaragüense, necesarios para alimentar a una población en aumento y para garantizar ingresos a los productores, deberían incorporar innovaciones de producto y el uso racional y eficaz de factores que incrementen la productividad, como las innovaciones que resultan de las investigaciones sobre tecnología agropecuaria. Para referencias más detalladas sobre el Programa Nacional de Tecnología y Formación Técnica Agropecuaria (PNTFTA), consulte el Anexo C.

La Metodología de Comunicación para el Desarrollo*

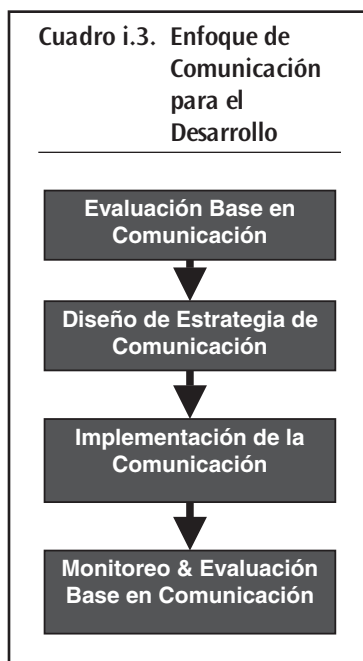
El apoyo de comunicación para el desarrollo generalmente involucra cuatro dimensiones:

- Comunicación Interna, orientada a lograr consenso interno sobre las metas y los mensajes antes de que se comuniquen externamente. Esta dimensión es esencial tanto si se aplica a iniciativas de políticas públicas, como a una campaña o proyecto.

*Traducción de: Mitchell P., Chaman-Ruiz K., (2007), *Communication-Based Assessment for Bank Operations*, Development Communications Division, The World Bank, Washington, D.C.

- Comunicación corporativa, encargada de explicar lo que es una organización y lo que hace. Esta comunicación construye las bases de la confianza, al permitir que la institución se comprometa en un diálogo y fortalezca la confianza en su trabajo, lo que en el caso del Banco Mundial es el desarrollo. La comunicación corporativa no solamente debe mejorar la imagen de la organización, sino también debe servir a las metas de los diferentes actores implicados.
- La así llamada “*Advocacy*” o comunicación para lograr apoyo estratégico consiste en el establecimiento de programas orientados a elevar el perfil de un tema hasta lograr que una acción (decisión) sea tomada.
- El apoyo a las operaciones comprende programas de comunicación que dan respaldo directamente a operaciones a través del análisis de riesgo y trabajo de mitigación.

Independientemente de la complejidad de la iniciativa de desarrollo—ya sea una campaña para promover el lavado de manos o para construir consenso sobre la necesidad de reformas económicas—el enfoque de la comunicación para el desarrollo comporta una metodología estándar con cuatro principales etapas (ver cuadro i.3):

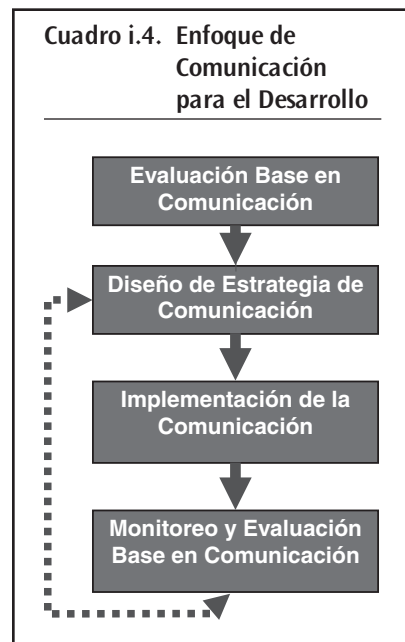


1. **Evaluación Base en Comunicación:** en esta etapa inicial se recolecta información sobre el conocimiento, percepciones, actitudes, expectativas y prácticas de los diferentes actores. Esta información puede ayudar a modificar el diseño mismo de la iniciativa de desarrollo. Entre otros, la investigación puede identificar los indicadores para una evaluación ex-ante, al mismo tiempo que analiza los riesgos sociales y políticos para la iniciativa de desarrollo, y evalúa la capacidad del gobierno para implementar y supervisar una estrategia de comunicación. Como resultado final de la evaluación, se identifican los objetivos de comunicación para el proyecto, que serán revisados e implementados posteriormente. En esta etapa también se identifica la necesidad de una investigación posterior o más profunda, tanto cuantitativa como cualitativa, de la opinión pública. Conocer a los actores a quienes va dirigida la comunicación es necesario para poder tomar decisiones técnicas de éxito. El potencial implícito contenido en las informaciones sobre los actores puede ser expresado relacionándolo con los objetivos y las variables técnicas y económicas del proyecto y formulando mensajes que se centren en la necesidad de los actores y no en el deseo de la organización de comunicar un mensaje acerca del programa (Cabañero-Verzosa y Mitchell 2002).
2. **Diseño de la Estrategia de Comunicación:** Tomando los resultados de la evaluación inicial como punto de partida, los objetivos de comunicación para el desarrollo han de ser revisados, finalizados, y ajustados de acuerdo a los objetivos generales de la

iniciativa de desarrollo (ya sea proyecto o reforma). En el caso de los proyectos, tanto el estudio inicial como los objetivos de comunicaciones pueden mejorar el diseño del componente de información / difusión. Por otro lado, pueden ayudar a modificar y adaptar los Términos de Referencia para contratar una empresa o un consultor encargado de las actividades de comunicación. Adicionalmente, esta etapa permite proponer lineamientos de comunicaciones y sugerir acciones de fortalecimiento de la capacidad del gobierno para desarrollar actividades de comunicación. La estrategia de comunicación debe responder cinco preguntas fundamentales (Cabañero-Verzosa y Mitchell 2002):

- (a) ¿Qué audiencias necesitan ser alcanzadas por el componente de comunicación?
 - (b) ¿Cuáles son los cambios de comportamiento requeridos?
 - (c) ¿Qué mensajes son los más apropiados?
 - (d) ¿Qué canales de comunicación son los más efectivos?
 - (e) ¿Cómo se seguirá y evaluará el proceso de comunicación?
3. **Implementación de la Comunicación:** esta etapa se basa principalmente en la capacidad del gobierno (o ejecutivo) para dirigir, ejecutar, y supervisar la estrategia de comunicación. Los gobiernos pueden desarrollar esta capacidad (siendo capacitados en comunicación estratégica), pueden comprarla (contratando empresas o consultores locales), o importarla al país (contratando consultores internacionales). Es necesario un gran nivel de supervisión para esta etapa del trabajo. Además, el sistema general de monitoreo y evaluación (M&E) planificado para el proyecto debe desarrollar e incluir indicadores para aspectos no financieros—social, cultural, institucional, y político—del proyecto, política pública o reforma, que tengan que ser abordados por la estrategia de comunicación.
4. **Monitoreo y Evaluación Base de Comunicación:** los resultados del monitoreo y evaluaciones ex-post (basados en los indicadores de las evaluaciones ex-ante) deben ser considerados para cualquier intervención de comunicaciones. Sin embargo, y dado que los aspectos de reformas para el desarrollo y sus correspondientes actividades de comunicaciones son altamente contextuales y que cualquier intervención puede cambiar las condiciones del proyecto, la iniciativa para el desarrollo necesita recibir retroalimentación periódica de sus principales actores. Esta retroalimentación puede ayudar a redefinir tanto la propia implementación de la iniciativa de desarrollo como el programa de comunicación diseñado, ambos con el fin de alcanzar las metas de desarrollo propuestas.

Si bien el cuadro i.3 muestra las cuatro etapas del proceso de comunicación para el desarrollo, es necesario mencionar que la etapa de M&E es constante y debe recabar información durante toda



El Programa de Comunicación

En el *Project Appraisal Document* (PAD) del Proyecto de Tecnología Agropecuaria (Banco Mundial 2000) no se había previsto un programa de comunicación estratégica de apoyo y respaldo a las políticas del proyecto. Cada institución tenía su propio presupuesto para realizar actividades de comunicación y había muy poca coordinación entre las instituciones.

Por otro lado, la necesidad de desarrollar una estrategia para lograr cambiar la percepción y el comportamiento respecto a los temas de tecnología agropecuaria, extensión y investigación fue destacada ya en la fase preliminar de la investigación, específicamente en el “Informe final de la problemática tecnológica de los productores” y en la “Línea de base del PNTFTA”, realizados por Nitlapan-UCA en noviembre del 2001 y enero del 2002, respectivamente.

La importancia de detectar las percepciones y aptitudes de los beneficiarios de las políticas de desarrollo y la opinión de todos los grupos sociales, aún sin estar ellos involucrados directamente en el proyecto, fue evidenciada desde el principio. El diseño, la implementación y la evaluación de las actividades de comunicación se han desarrollado y han evolucionado durante toda la vida del proyecto (cuadro 1.1), acompañando también la evolución conceptual de la política agrícola del gobierno de Nicaragua y sus relaciones con el Banco Mundial y los demás donantes.

Antecedentes

Las actividades de comunicación se iniciaron con la contratación de un especialista de comunicación por parte del comité directivo del PTA, para asegurar que los problemas de comunicación se abordasen de manera estratégica y profesional desde el comienzo.

Cuadro 1.1. Evolución de Las Actividades de Comunicación	
III trimestre 2002	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formación del equipo de comunicadores a partir de todas las instituciones participantes ◆ Realización de diagnóstico de la situación de la comunicación ◆ Realización de diagnóstico de las instituciones sobre los comportamientos a transformar ◆ Realización de diagnóstico de los productores a partir de sus demandas y necesidades ◆ Planificación de la comunicación por objetivos del PNTFTA ◆ Planificación por institución
IV trimestre 2002	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Elaboración de los TDR y selección de las empresas para el diseño y la ejecución del programa de comunicación ◆ Diseño y elaboración de la línea de base para el programa de comunicación
I trimestre 2003	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diseño del programa de comunicación
III trimestre 2003	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ejecución por parte del Consorcio seleccionado ◆ Ejecución por parte de las instituciones
II trimestre 2004	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Evaluación cuantitativa del programa de comunicación ◆ Evaluación cualitativa del programa radial “siembra futuro” ◆ Ejecución por parte de las instituciones ◆ Elaboración de la estrategia de comunicación para PRORURAL
III trimestre 2004	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Actividades de comunicación para PRORURAL

Las tareas del especialista fueron las siguientes:

- Asegurar que las actividades estuviesen bien planificadas y tuviesen un presupuesto, interactuando con los demás expertos técnicos del proyecto.
- Asegurar que en la formulación del programa de comunicación se implementasen actividades de manera que todos los actores resultasen realmente involucrados de manera consciente.
- Coordinar el trabajo de los comunicadores de las diferentes instituciones participantes y ofrecer asesoría metodológica.
- Coordinar el trabajo de comunicación con el comité directivo del programa.
- Coordinar la estrategia con los especialistas de comunicación del Banco Mundial.

Estos primeros meses se caracterizaron por actividades puntuales dirigidas sobre todo a la divulgación de las actividades del MAG-FOR y la especialista de comunicación elaboró el documento “Bases para una estrategia de comunicación”. La realización de un documento estratégico por parte de la coordinadora, sin un proceso participativo dentro de las instituciones, llevó a que el comité directivo del proyecto rechazase dicho documento. En consecuencia, se anuló el contrato entre la especialista y el proyecto, que quedó sin un responsable de comunicación durante cinco meses.

En los primeros meses del proyecto, como ya se apuntó anteriormente, cada institución (el MAG-FOR y el INTA) realizó actividades de comunicación sin existir coordinación alguna entre ellas. Los mayores hallazgos fueron los siguientes:

- Unos procedimientos administrativos complicados.
- Un flujo irregular de información entre los diferentes actores del proyecto.

- Unos gastos en comunicación poco eficientes, por la descoordinación entre las diferentes actividades.

En julio de 2002, los especialistas de comunicación del Banco Mundial hicieron recomendaciones innovadoras respecto a las clásicas actividades de extensión agrícola y se introdujo el concepto de una comunicación para el desarrollo, con un enfoque integral para involucrar a diversos grupos, diferentes de los clásicos beneficiarios de los típicos proyectos de desarrollo agrícola. El desafío consistía en realizar de manera coordinada actividades de comunicación que creasen una opinión y modificasen percepciones. Las recomendaciones incluyeron también algunas necesidades más específicas para llevar a cabo un programa efectivo:

- Contratar una especialista para elaborar el plan de comunicación y coordinar con las diferentes instituciones.
- Realizar diagnósticos cualitativos y cuantitativos sobre las percepciones de los actores del proyecto como base para el desarrollo de las actividades.
- Contratar una firma consultora para la realización de los productos, a través de una licitación internacional, con el fin de asegurar calidad, transparencia y eficiencia.
- Capacitar en comunicación estratégica a los niveles de gerencia y administración del proyecto.
- Elaborar un sistema de monitoreo de las actividades y de evaluación de los impactos.

Tanto los especialistas del Banco Mundial como los responsables del MAG-FOR estuvieron de acuerdo en realizar un programa de comunicación estratégica complejo que identificara tanto a una audiencia interna como externa para el proyecto y que pudiera funcionar como un sistema de enlace entre las diferentes instituciones participantes.

El proceso se formuló de manera que fuese posible realizar actividades a través de varios canales, que los mensajes de comunicación pudiesen responder a las demandas de cambio de los diferentes grupos, expresadas a través de encuestas y grupos focales, y que el cambio producido pudiese ser medido (indicadores de evaluación ex-ante y ex-post).

Diagnóstico

Con la coordinación de la nueva especialista de comunicación, se conformó un equipo de comunicadores que pertenecían a las instituciones del Proyecto de Tecnología Agrícola (MAG-FOR, INTA, INATEC-SETAC, SIA y FUNICA), de forma que se pudiese asegurar que todos los actores se involucrasen en el programa de comunicación y evitar el rechazo o el retraso del desarrollo de las actividades.

La figura de la Coordinadora del programa resultó un puente importante entre las estructuras de comunicación de cada institución y el comité técnico del programa, facilitando también la retroalimentación de las actividades.

Las primeras actividades del equipo fueron:

- Realizar un autodiagnóstico a través de una serie de reuniones del equipo y de entrevistas a los directores del componente sobre las fortalezas y debilidades de cada

Cuadro 1.2a. Resumen y Re-elaboración del Autodiagnóstico Sobre Las Fortalezas y Debilidades de Las Instituciones

Institución	Fortalezas	Debilidades
Resumen de los Componentes del PNTFTA-PTA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cobertura institucional nacional ◆ Demandas bien definidas en materia de comunicación ◆ Apertura hacia el cambio ◆ Personal especializado en sus áreas ◆ Programa responde a necesidades reales de los públicos meta ◆ Muchos directivos conscientes del papel de la comunicación para la innovación tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Productos con formas y contenidos inadecuados para su público meta ◆ Confusión: comunicación como sinónimo de divulgación, en algunos niveles ◆ Ausencia de validación de los productos por falta de recursos ◆ Falta de canales eficientes de distribución masiva hacia PMP ◆ Tendencia hacia el aislamiento de procesos en algunos componentes ◆ Falta de posicionamiento en la opinión pública de muchos de los componentes ◆ Identidades institucionales muy marcadas ◆ Falta de coordinación intra e interinstitucional ◆ Ausencia de comunicación electrónica entre nivel nacional y local y entre instituciones a nivel local (INTA-SIPMA-MAGFOR) ◆ Percepción de la población de ausencia de estrategias hacia el sector agrícola
Divulgación y Prensa del MAG-FOR	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Personal muy capacitado y integrado ◆ Excelentes relaciones con medios de comunicación de masa ◆ Buena experiencia en la elaboración de programas radiofónicos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Escasez de recursos (transportes, equipo técnico y financiero) ◆ Baja coordinación con los niveles territoriales. ◆ Falta de apoyo de directores generales para ofrecer información
SIA MAG-FOR	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Equipo muy identificado y creativo ◆ SIA da respuesta a necesidades de información y comunicación en 4 municipios ◆ Adaptación del servicio a la demanda y a la práctica de la comunicación rural 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta posicionamiento del SIA como facilitador de información. ◆ Poco conocimiento público sobre portal Web y los CIDELs. (recién creados) ◆ Equipo reducido a nivel central ◆ Falta definición respecto a objetivos de productos de

Cuadro 1.2b. Resumen y Re-elaboración del Autodiagnóstico Sobre Fortalezas y Debilidades de Las Instituciones

Institución	Fortalezas	Debilidades
INTA	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Personal calificado y bien equipado ◆ Experiencia de diseño gráfico y producción de programas radiales. ◆ Relación cercana con periodistas y medios de comunicación ◆ Presencia en radio nacional y en radios locales ◆ Director consciente de importancia de la comunicación en innovación tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No hay adecuación de lenguaje tecnológico a lenguaje común, sobre todo en los mensajes radiales. ◆ Escasez de sistemas de validación de los productos ◆ Mismo producto para diversos públicos meta ◆ Ausencia de oferta integral de productos didácticos multimedia ◆ Saturación de trabajo de extensionistas y metodólogos zonales para involucrarse en producción radial ◆ No hay control sobre distribución de impresos ◆ Poca articulación entre comunicación, desarrollo rural y extensión
FUNICA FAT/FAITAN	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comunicadora muy dinámica ◆ Directores muy competentes y conscientes de la importancia de la comunicación ◆ Enfoque de género con éxito en FAT ◆ Preocupación “ambiental” en FAITAN ◆ Identidad corporativa (color) en los productos ◆ Alianzas estratégicas con otras instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta identidad institucional clara ◆ Materiales, slogan y mensaje con conceptos complejos ◆ Falta definición del público meta para los productos ◆ Falta calidad en impresos ◆ Falta visibilizar a los actores (PMP) ◆ Falta material didáctico con conceptos de comunicación rural ◆ Atraso de los contenidos del boletín ◆ Escasez de sistemas de validación de los productos ◆ No tienen personal especializado en foto, dibujo, diseño, guiones radiales ni en metodología. ◆ Falta capacitación en metodología participativa a oficiales de proyecto y encargados de ORP
SETAC-INATEC	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Experiencia, personal capaz y motivado y red de infraestructuras a nivel nacional. ◆ Ordenamiento consensuado del pensum (perfil) por 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Personal muy reducido a nivel nacional. ◆ Carencia de un comunicador exclusivo para SETAC ◆ No hay posibilidad, ni mecanismos de control de “calidad” del contenido y forma de la

institución y de sus estructuras de comunicación (cuadros 1.2a y 1.2b).

- Realizar, bajo la supervisión de la Coordinadora y con la asesoría de especialistas del Banco Mundial, dos talleres metodológicos sobre la comunicación con los comunicadores y seis talleres para el “Diseño de estrategia de comunicación”.
- Decidir el uso, como un instrumento de coordinación y transparencia, de informes mensuales de las actividades de cada institución elaborados por la coordinadora del equipo y publicados en espacios comprados en una serie de periódicos.

La conformación de un grupo de comunicadores pertenecientes a diferentes agencias y la publicación de documentos realizados conjuntamente dieron una idea de la integración temprana de actores con diferentes visiones de la comunicación y distintas características técnicas (investigación, fondos competitivos, innovación tecnológica, etc.).

Los puntos débiles más frecuentes evidenciadas por el equipo de comunicadores tienen que ver con la coordinación y los sistemas de intercambio de información intra-institucional, como en el caso de los extensionistas e investigadores del INTA, y con la falta de sistemas de validación de los productos y de los mensajes de comunicación en todas las instituciones.

Por otro lado, los puntos fuertes se atribuyen a las capacidades de cada estructura para poder desarrollar actividades de comunicación, junto al monitoreo y evaluación de éstas. Las capacidades están vinculadas a la calidad de los recursos humanos y a la presencia de estructuras zonales de muchas instituciones.

A través del autodiagnóstico se pudo evidenciar cómo el sistema nicaragüense de difusión de nuevos conocimientos tenía todas las posibilidades de apartarse de un sistema tradicional y hacerse más moderno y eficiente. El proyecto buscaba crear un nuevo sistema integral de conocimientos e información, flexible, integrado y competitivo, a través de la multifuncionalidad de sus componentes:

- Un *partnership* público-privado (FUNICA) con nuevos sistemas de financiamientos.
- Una integración más estrecha entre investigación y extensión pública con el INTA.
- Los sistemas locales de desarrollo de capacidades e información con las ECA del SETAC y con los CIDEL.
- El uso de TIC para la información agrícola del SIA.
- La descentralización de las estructuras en los territorios, sobre todo los casos del INTA, con sus estructuras zonales, y las diversas experiencias piloto de SETAC, de los CIDEL y de la FUNICA.

Para profundizar la fase de autodiagnóstico cualitativo se realizó también un taller con la participación de los técnicos de las estructuras zonales del INTA. Investigar la opinión de estos actores claves del sistema de extensión y del PTA permitió al equipo de comunicadores enfocar de forma participativa sus necesidades y en consecuencia tener una imagen más clara de la situación de las creencias y percepciones de los intermediarios más importantes entre la toma de decisiones a nivel central de las instituciones y los PMP. En el taller se analizaron cuatro temas: la metodología de extensión; la comunicación y capacitación; la información; y el mercado de servicios. En conclusión, los técnicos del INTA se refirieron a cuatro necesidades fundamentales:

- Promover mecanismos de comunicación interna entre las zonas y el nivel central.

- Elaborar un programa de radio cuyos temas respondiesen a las necesidades de todas las familias campesinas y no sólo de los técnicos o de los productores.
- Validar los materiales comunicativos con toda la familia del productor, considerando que en la mayoría de los casos los hijos son quienes leen los impresos a sus padres.
- Suministrar información completa a los técnicos sobre el sistema socioeconómico agrícola: información agrometeorológica; volumen de producción de los granos básicos y salidas de las cosechas; mercados locales, nacionales e internacionales (precios y tendencias).

Diagnóstico Cualitativo

En septiembre de 2002 se elaboraron Términos de Referencia para la realización del diagnóstico cualitativo, bajo la contratación de un consultor, sobre los clientes del Proyecto de Tecnología Agrícola (Ricardo Pereira 2002), cuyo objetivo general era identificar las percepciones y demandas de los pequeños y medianos campesinos, de los técnicos y de los extensionistas de base.

Los objetivos específicos eran los de encontrar los factores que pudiesen constituirse en barreras y que impidiesen el cambio y la adopción de tecnologías:

- Identificación de percepciones y creencias que rigen las actitudes hacia los mensajes enviados sobre producción, tecnología y servicios de asistencia técnica.
- Identificación de la información y conocimiento que demandan los encuestados sobre producción de granos básicos, servicios de asistencia técnica, información de precios y mercados.
- Análisis de los medios y canales de comunicación utilizados como respuesta a las demandas de los PMP y extensionistas.
- Conocer los comportamientos de los técnicos que debían cambiarse según los PMP, la percepción de los técnicos sobre los servicios de asistencia técnica que ofrecen y las necesidades relacionadas con el desempeño de su trabajo.

Se usó una metodología participativa, basada en la información primaria obtenida a través de los grupos focales. Se identificaron seis grupos en las zonas prioritarias para el PNTFTA.¹ En cada uno de estos grupos participaron entre seis y dieciséis personas pertenecientes a los grupos identificados y en dos casos intervinieron también empresas y algunas ONG.

Los aspectos más relevantes (cuadro 1.3) encontrados por el diagnóstico y elaborados a través del programa informático *Etnograph* a partir de las entrevistas con los grupos focales, fueron los siguientes:

- Los PMP perciben y reciben bien la asistencia técnica. Las demandas apuntan a una asistencia más cercana y sistemática, aunque se deba pagar por ella. El INTA es reconocido como la principal fuente de asistencia.
- Los PMP consideran muy poco eficaz la modalidad ATPm por la excesiva cantidad de agricultores que debe atender cada técnico (entre 150 y 400). Una visita cada

1. Rivas (PMP-granos básicos), Camoapa (PMP-ganadería), Sebaco (extensionistas, empresas y ONG), Malpaisillo (PMP-productores promotores), Esteli (2 grupos—PMP—extensionistas, empresas, ONG).

Cuadro 1.3. Diagnóstico Cualitativo de Las Actividades de Comunicación

Metodología de Extensión	Comunicación y Capacitación	Información	Mercados de Servicio
1. Método más eficaz de demostración práctica, sin embargo falta presupuesto y requiere más esfuerzo.	1. Los medios de comunicación y capacitación utilizados comúnmente son: plegables, guías técnicas y rotafolios, todos ellos son escasos.	1. Demandan información de mercados locales, nacionales e internacionales, tanto de precios como tendencias.	1. Están de acuerdo con mercado de asistencia técnica, FAT, FAITAN, fondos a empresas, ONG, etc.
2. Hacen falta instrumentos para dar seguimiento y evaluación de la adopción de tecnología con base a indicadores formulados por BM	2. No se han evaluado los materiales impresos. Revisar forma y contenido de los mismos.	2. La información de precios y mercados de MAGFOR llegaba tarde y actualmente no llega a los técnicos.	2. El mercado de asistencia técnica favorece a la oferta y no a la demanda de los usuarios.
3. No hay retroalimentación del nivel central hacia los zonales con respecto a las evaluaciones.	3. No se ha validado ningún tipo de material de comunicación con destinatarios.	3. Técnicos en las oficinas de extensión y zonales no tienen acceso a computadoras para navegar en Internet. Solo las secretarías tienen acceso.	3. Aumentar la cobertura de oferentes de servicios de asistencia técnica.
4. Técnicos carecen de instrumentos de apoyo para la labor de extensión. Ej. Rotafolios.	4. Usan la radio para reforzar la información técnica que dan en las visitas de extensión.	4. Demandan acceder a información actualizada de precios y mercados vía telefónica.	4. No se conoce el FAT, FAITAN, PROGRAMA, y no pueden opinar.
5. Diagnósticos agro-socioeconómicos no se hacen anualmente, sino cada 3 años.	5. Se hacen encuestas de audiencia radial que envían a nivel central. Desconocen los resultados de las mismas.	5. Solicitan información sobre agro-meteorología para mejorar las recomendaciones a los productores.	5. FAITAN da mejores oportunidades para implementar tecnologías adecuadas en el campo.
6. Cantidad de productores por atender es muy alta en todas las modalidades de atención y afecta la calidad del servicio.	6. No se seleccionan las radios con base a las demandas de los productores sino que predomina el criterio político	6. Solicitan el suministro de información aerotécnica, económica y gerencial (agro-negocios) y micro planificación.	6. Que el FAT incluya además financiamiento a la producción, seleccionando correctamente a los productores.

	a nivel central.		
7. La cantidad de versiones en la formulación del POA (4–5) <u>afecta el tiempo para ejecutar</u> actividades de extensión.	7. Cronogramas de mensajes deben ser actualizados, y se <u>dan desfases de producto por</u> la falta de cassetes.	7. Demandan boletines informativos.	7. Demandan políticas de fomento a los PMP.
8. Los estudios de adopción realizados para el nivel central no se analizan en las zonas.	8. Falta dinamismo para cubrir en la radio temas no tecnológicos (mercados, organización, etc.)	8. Bibliografía actualizada en temas anteriores.	8. El mercado de asistencia técnica es viable siempre y cuando existan algunas condiciones básicas: formar empresas de asistencia técnica, capacitación en formación de empresas, <u>formulación y evaluación de</u> proyectos.
9. Evaluaciones son solamente de cumplimiento del POA y no de desempeño.	9. Necesidades de capacitación: diagramación y diseño de impresos, elaboración de plegables, medios audiovisuales, técnicas de <u>comunicación, relaciones</u> humanas, manejo de Internet y comunicación rural.	9. Demandan información sobre productos alternativos en el mercado nacional e internacional e información sobre políticas de crédito para PMP.	9. El servicio de asistencia técnica debe seguir siendo subsidiado.
10. Simplificar el PAEF.	10. Demandan rotafolios por <u>temáticas, videos por</u> tecnología, UDT y complemento veterinario.	10. La única fuente de <u>información sobre aerotecnia</u> es el INTA, PROMESAY MAGFOR en mercados.	10. El futuro de extensionistas es incierto.
11. Revisión de hoja de visita.	11. Mejorar la metodología de los <u>programas radiales, integrar</u> guionistas, metodólogos, extensionistas y especialistas. 12. Mejor coordinación entre	11. Consiguen información por <u>esfuerzo propio e intercambio</u> interpersonal.	

quince días es considerada una “visita técnica” insuficiente, sobre todo en los casos de emergencia y cultivos de ciclo corto.

- Los PMP consideran que sólo asistencia técnica no es suficiente para resolver el problema de producción y productividad. Algunos factores complementarios pero críticos, como el crédito para la compra de insumos y la comercialización, deberían ser parte de la oferta de asistencia del INTA, sobre todo cuando otros actores (como el Instituto de Desarrollo Rural-IDR y las ONG) brindan una oferta integral, lo que hace que el Estado sea percibido como incoherente.
- Los PMP consideran que una limitación principal de la asistencia es la de haber sido concebida sólo como una transmisión de conocimientos técnicos nuevos, dejando de lado los componentes culturales, coyunturales y productivos que pueden actuar como una interferencia cotidiana.
- Los PMP consideran importante que se les ayude a diversificar sus fincas, proteger sus suelos y agua, y mejorar sus propias semillas. La extensión debería centrarse más en las necesidades expresadas por los agricultores.
- Los PMP manifiestan una desconfianza en el PLL, debido a los problemas burocráticos y el retraso en la entrega (sobre todo en las zonas secas). El incremento de producción de semilla mejorada no puede garantizar la producción sino que debe ser parte de un paquete que conlleve otros insumos e información.
- Los PMP consideran que los programas radiales del sector agropecuario son muy importantes para los productores, como un medio de información, comunicación y formación, pero que sin embargo su formato y contenido deben rediseñarse y que estos programas deben acompañarse de medios complementarios, como manuales y una campaña publicitaria que facilite el uso de un medio tan común.
- La comercialización y el acceso al crédito son considerados problemas críticos, tanto por los PMP como por los extensionistas. La información de precios no es considerada suficiente: se percibe la necesidad de que existan canales de comercialización que permitan obtener ganancias que mejoren los ingresos de los productores y fuentes de crédito que permitan esperar para poder vender los productos en mercados favorables.
- Los extensionistas lamentaron el hecho de que el sistema de capacitación haya perdido fuerza y regularidad y demandaron esfuerzos dirigidos a elevar sus niveles y lograr una constante actualización.
- Los extensionistas comentaron la necesidad de que se rediseñen los programas de radio del INTA dirigidos a los productores y se realice una campaña publicitaria para lograr un impacto mayor.
- Los extensionistas perciben que no existe un plan estratégico en el sector agropecuario que responda a las necesidades de los productores.

Para el equipo de comunicadores, la investigación cualitativa abrió muchos frentes en los que trabajar. Este equipo interpretó las exigencias de quienes participaron en los grupos focales de la siguiente manera:

- La necesidad de transmitir mensajes coherentes sobre políticas y acciones a las instituciones del sector agropecuario a nivel macro y a los técnicos en los territorios (todo el PTA).
- Promoción del PNTFTA a través de actividades de asistencia técnica de calidad y

- capacitación dirigida a los PMP (INTA, FUNICA-FAT, INATEC-SETAC).
- Generar una relación de confianza entre los PMP y el Programa Nacional de Semilla.
 - Diseñar una estrategia de comunicación que enfatice más los mercados que la información de precios, considerando que los productores viven en una situación contradictoria entre la supervivencia y el desarrollo (MAG-FOR e INTA).
 - Reorientar la concepción cultural del Estado, para que éste pase a ser de un Estado paternalista a un Estado facilitador, una necesidad demostrada por el hecho de que muchos PMP declararon estar de acuerdo en pagar por una asistencia técnica más eficiente (todo el PTA).

Diagnóstico Cuantitativo

El conocimiento de las características de los diferentes actores, obtenido a través de los diagnósticos institucionales internos y los grupos focales con productores, pudo utilizarse para elaborar las variables que debían ser investigadas con el fin de construir la línea de base del programa de comunicación del PTA.

La línea de base incluye los indicadores que pueden ser utilizados como término de comparación con los avances del programa, tanto para el monitoreo como para la evaluación del impacto al final del programa. El estudio fue también importante para verificar la confianza del público en los canales de comunicación y para poder decidir sobre el uso de un medio u otro en función de su alcance.

Para realizar el estudio, la responsable de comunicación elaboró los términos de referencia que contenían las especificaciones de la metodología y los indicadores para efectuar la investigación. Se llevó a cabo una licitación para contratar a una empresa (con experiencia en investigación en el sector rural), que realizó las encuestas y la elaboración de los datos.²

Los grupos que fueron identificados para la investigación representan a los agricultores, beneficiarios del PNFTA, a agentes extensionistas y promotores del cambio y a los pobladores urbanos como actores con influencia en el nivel de toma de decisiones públicas.

En total, se realizaron 1.044 encuestas a los tres grupos de sujetos prioritarios para el programa: 568 productores; 81 técnicos públicos y privados y 395 ciudadanos. La muestra abarcó 29 municipios de mayor prioridad, donde operaban las instituciones que participaban en el programa. El cuestionario para los productores contenía 32 preguntas; el de los técnicos, 48; y el de los pobladores urbanos, 33. El tipo de pregunta variaba, con respuestas cerradas o con variables discretas. El estudio fue concluido en mayo de 2003. El costo del estudio fue de 30,000 \$ y el costo de su seguimiento, importante para la evaluación de los impactos, fue de 15,000 \$.

El resultado (MAG-FOR 2003) revela la percepción y el conocimiento de los tres sujetos encuestados sobre las instituciones, los servicios y los proyectos del PNFTA y sobre la situación del sector agropecuario, así como las preferencias de los medios de comunicación. El informe final se publicó en una versión digital y en otra impresa, con 200

2. Es importante que en cada fase del proyecto, siempre que haya sido técnicamente posible, la realización de investigaciones y de productos se externalice, permitiendo así una independencia mayor de los ejecutores con respecto a las instituciones, que muchas veces presentan un funcionamiento centralizado y disfrutando de una caracterización técnica específica cada vez.

copias que se distribuyeron entre los donantes de los proyectos del sector agropecuario, los directores de las diferentes agencias de gobierno y los directores y funcionarios de las instituciones que forman parte del PTA.

Los resultados de la línea de base fueron presentados al Comité Técnico del PTA y también se hicieron presentaciones con los resultados específicos para el MAGFOR y el INTA, en ambos Comités de Directores, el mayor nivel de toma de decisión de las instituciones.

Se percibe (cuadro 1.4) cómo las instituciones que llevan trabajando más tiempo son las más conocidas: por ejemplo, el MAG-FOR es conocido por el 78,9% de los productores, el 97,5% de los técnicos y el 69,4% de los habitantes urbanos. El INTA obtuvo niveles parecidos, mientras que instituciones más recientes o con una presencia sólo parcial en el territorio nacional son muy poco conocidas por los encuestados.

El conocimiento de las instituciones según el tamaño de las fincas (cuadro 1.5) indica que el MAG-FOR y el INTA son más conocidos por los agricultores grandes (entre 20 y 99 manzanas) que por los pequeños. Unos resultados parecidos se constatan para el INATEC, mientras que la FUNICA y el Instituto Nacional Forestal (INAFOR) son poco conocidos por el conjunto de los productores.

Con esta investigación se midieron también las percepciones sobre las diferentes instituciones y sobre los factores críticos para la aceptación de las acciones del proyecto por parte de los beneficiarios. En la evaluación de las percepciones, se adoptó un sistema de valoración de las diferentes respuestas, con un peso diferente, para poder aprovechar un índice sintético capaz de evidenciar rápidamente la percepción dominante.

Por ejemplo, es evidente que el MAG-FOR debe mejorar su posicionamiento en la percepción de todos los grupos sociales, porque a pesar de las respuestas positivas en su conjunto, sólo alcanzó el 50,5% del puntaje máximo en el caso de los productores, el 54,9% en el de los técnicos y el 47,5% en el de los pobladores urbanos (cuadro 1.6).

Tanto los grupos de técnicos como los pobladores urbanos opinan que hay una falta de coordinación entre las instituciones responsables de la política agrícola del país y que faltan recursos (cuadro 1.7). En otras palabras, hay una carencia de capital social en el marco de las relaciones entre los individuos y las instituciones. Una opinión generalizada es que falta un plan de acción claro para desarrollar el sector agropecuario y agroalimentario en Nicaragua y que todos los problemas se agravan a causa de la corrupción. Trasformando la distribución porcentual de las respuestas cualitativas en un índice sintético cuantitativo unívoco (cuadro 1.8), resulta claro—en la consideración de los técnicos y de las grandes masas urbanas—que es necesario reposicionar al ministerio y a las demás instituciones y

Cuadro 1.4. Conocimiento de las Instituciones (%)

Instituciones y Programas	Productores	Técnicos	Urbanos
MAG-FOR	78.9	97.5	69.4
- Programa Libra por Libra	78.3	92.6	15.2
- CIDEL	3.2	13.6	8.4
INTA	92.8	92.6	61.5
INATEC	30.8	85.2	65.8
- CETA	8.1	92.6	15.2
FAT—FUNICA	8.3	46.9	14.4
FUNICA	6.9	54.3	13.9
INAFOR	35.2	80.2	40.5

Fuente: MAG-FOR 2003

Cuadro 1.5. Instituciones Conocidas por Tamaño de Finca		
Área de la Finca	Productores	
	No.	%
MAG-FOR		
Hasta 9 mz	176	39.3
de 10 a 19 mz	51	11.4
de 20 a 49 mz	99	22.1
de 50 a 99 mz	99	15.6
de 100 mz en adelante	99	11.6
Total	524	100.0
INTA		
Hasta 9 mz	212	40.2
de 10 a 19 mz	68	12.9
de 20 a 49 mz	114	21.6
de 50 a 99 mz	73	13.9
de 100 mz en adelante	60	11.4
Total	527	100.0
INATEC		
Hasta 9 mz	65	37.1
de 10 a 19 mz	17	9.7
de 20 a 49 mz	38	21.7
de 50 a 99 mz	30	17.1
de 100 mz en adelante	25	14.4
Total	175	100.0
FUNICA		
Hasta 9 mz	23	59.0
de 10 a 19 mz	6	15.3
de 20 a 49 mz	4	10.3
de 50 a 99 mz	3	7.7
de 100 mz en adelante	3	7.7
Total	39	100.0
INAFOR		
Hasta 9 mz	89	44.5
de 10 a 19 mz	28	14.0
de 20 a 49 mz	41	20.5
de 50 a 99 mz	24	12.0
de 100 mz en adelante	18	9.0
Total	200	100.0

Fuente: MAG-FOR 2003

convencer a todas las clases sociales de que hay un liderazgo y un esquema estratégico para el desarrollo agrícola y rural.

Tomar conciencia de esta situación hizo que la atención de los comunicadores y de las instituciones empezara a reorientarse de un enfoque principalmente técnico (generación y transferencia de tecnología) a un enfoque más amplio, como la generación e implementación de políticas agrícolas, la transparencia administrativa y la información al medio urbano sobre las actividades del ministerio.

El estudio de línea de base permitió también recoger datos sobre el comportamiento comunicativo de los distintos grupos con las diferentes instituciones y por región o contenido: el cuadro 1.9, por ejemplo, evidencia que para los productores, la radio es el vehículo más importante de información, con un posicionamiento casi monopólico, mientras que para los demás grupos también son importantes la prensa escrita y la televisión. Por otro lado, Internet es relevante solamente para los técnicos.

Ya hemos visto (cuadro 1.4) que el INTA es conocido por casi todos los agricultores y técnicos del ámbito nacional. Sin embargo, los datos también muestran las zonas en las que el INTA debería aún posicionarse (cuadro 1.10), como ocurre en la Pacífico Sur, donde el 24% de los entrevistados no sabe qué es o qué hace esta institución. Aún más grave es el dato que emerge de la zona RAAN, donde el 33% de los técnicos locales no se relaciona con el INTA y sabe muy poco de sus actividades.

Estas diferencias regionales se confirman en el cuadro 1.11, de donde se extrae que prácticamente la mitad de los

Cuadro 1.6. Opinión del Desempeño del MAG-FOR (%)

Confianza	Valor	Productores	Técnicos	Urbanos
Muy buena	3	14.1	19.0	16.8
Buena	2	47.5	50.6	36.9
Regular	1	17.1	16.5	24.5
Mala	-1	1.6	5.1	4.0
Muy mala	-2	0.7	2.5	1.1
Ns/Nr	0	19.0	6.3	16.7
Total		100.0	100.0	100.0
Índice sintético		50.5	54.947.5	

Fuente: MAG-FOR 2003

Cuadro 1.7. Percepciones Sobre Agricultura (%)

Opiniones	Técnicos	Urbanos
Falta coordinación	70.9	68.9
Faltan recursos	66.3	64.3
Hay corrupción	65.0	76.2
Falta un plan de acción claro	63.8	63.1
La situación es mala+ muy mala	42.0	44.3
Falta liderazgo	40.1	60.5

Fuente: MAG-FOR 2003

productores de dos zonas (Las Segovias y Centro Sur) afirma haber recibido información útil mediante las transmisiones radiales, mientras la casi totalidad de los productores de otras zonas sostiene lo contrario. Es evidente la existencia de problemas de contenidos técnicos, de cobertura geográfica y de idiomas locales, y que en consecuencia, era necesario revisar la manera en que se utilizaba un medio potencialmente muy poderoso. Cabe destacar que todos los Delegados Departamentales del INTA y Directores nacionales conocieron y analizaron estos datos.

Los temas de asistencia técnica considerados más relevantes entre los productores fueron la información sobre los precios y el mercado (cuadro 1.12), con obvias diferencias entre las distintas zonas geográficas. Por ejemplo, la

Cuadro 1.8. Ausencia de Coordinación Inter-gubernamental

Percepción	Valor	Técnicos		Pobladores Urbanos	
		No.	%	No.	%
Totalmente de acuerdo	3	25	30.8	146	37
De acuerdo	2	31	38.3	126	31.9
Indiferente	1	5	6.2	31	7.8
En desacuerdo	-1	5	6.2	21	5.3
En total desacuerdo	-2	—	—	—	—
Ns/Nr	0	15	18.5	71	18
Total		81	100.0	395	100.0
Índice sintético			56.4		59.1

Fuente: MAG-FOR 2003

Cuadro 1.9. Medios de Comunicación Más Utilizados (%)

Medio de Comunicación	Productores	Técnicos	Pobladores Urbanos
Radio	92.2	30.9	48.9
Prensa escrita	0.4	16.0	17.8
TV	6	12.3	30.1
Internet	—	21.0	1.2
Ns/Nr	1.4	19.8	2.0

Fuente: MAG-FOR 2003

Cuadro 1.10. Relación con el INTA

Variable	Productores	Técnicos	Urbanos
Medio de comunicación por el que lo conoce	La radio 53,5%	Boca a boca 34,7%	La radio 32,5%
Zona geográfica donde más lo conocen	Pacífico Norte 98,3%	Las Segovias 100%	Madriz y León 100,0%
Zona geográfica donde menos lo conocen	Pacífico Sur 76,1%	RAAN 66,7%	Pacífico Sur 38,5%

Fuente: MAG-FOR 2003

Cuadro 1.11. Productores que han Recibido Orientación Técnica Radial, por Zona (%)

Respuesta	Las	Pacífico	Pacífico	CentroCentro		RAAN	RAAS	Total
	Segovias	Norte	Sur	Sur	Norte			
Sí ha recibido	56.6	13.9	6.0	24.6	48.2	6	5.9	23.8
No ha recibido	35.8	81	94.0	71.9	50.9	81	81.7	71.4
Ns/Nr	7.6	5.1	—	3.5	0.9	13	12.4	4.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: MAG-FOR 2003

Cuadro 1.12. Temas para Asistencia Técnica (%)

Necesidades	Las	Pacífico	Pacífico	CentroCentro		RAAN	RAAS	Total
	Segovias	Norte	Sur	Sur	Norte			
Precios	89.7	77.6	82.1	75.4	90	87	53.1	79.4
Mercados	3.8	77.6	32.8	31.6	5.5	8	38.8	28.3
Información Tecnológica	6.4	44.8	22.4	5.3	4.5	2	5.1	11.4
Cultivos alternativos	0.0	48.3	23.9	10.5	0.0	0	09	
Agro-meteorología	0.0	5.2	3	0	0.0	1	1	0.9
Organización	0.0	8.6	13.4	26.3	0.0	0	0	6.5
Ns/Nr	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2	2	0.7

Fuente: MAG-FOR 2003

necesidad de que existan cultivos alternativos es muy fuerte en el Pacífico Norte, está presente en el Pacífico Sur, menos en el Centro Sur y totalmente ausente en las demás áreas, donde predomina el problema de los precios y el mercadeo de los productos.

El dato interesante estriba en la necesidad de mayor información tecnológica tanto para los pequeños como para los grandes, lo que se puede relacionar al deseo de modernizar la agricultura de los más grandes (quienes ya tienen modelos de comparación) y a la necesidad de salir de la marginalidad de los más pequeños. Estos últimos expresan su necesidad de obtener información sobre cultivos alternativos, con miras a una disminución del riesgo y a una diferenciación del ingreso necesaria en fincas de tamaño reducido.

Esta información sobre el conocimiento de tres grupos sociales en distintas zonas del país, sobre su necesidad de información y su comportamiento comunicativo, ha sido fundamental para decidir qué tipo de información es necesaria, qué combinación de canales puede usarse, y qué distribución requieren los mensajes en los diferentes medios para llegar a los diferentes grupos sociales.

Lineamientos Generales del Programa de Comunicación

Contemporáneamente al desarrollo de la fase de diagnóstico se inició el diseño de los lineamientos generales del programa de comunicación.

En total, se realizaron ocho reuniones y talleres de planificación y orientación con el equipo de comunicadores, bajo la coordinación de la especialista de comunicación y con la asesoría de los especialistas del Banco Mundial. A través de estos encuentros se concretó la planificación estratégica de cada institución: identificación y definición de los objetivos generales y específicos de cada componente del programa, basándose en las necesidades expresadas por cada institución. Para los comunicadores, los encuentros con los especialistas resultaron muy importantes para que cada uno pudiese entender las necesidades de los actores que trabajan con cada institución y para lograr una metodología única sobre la base de los objetivos del programa de tecnología agrícola.

Con el taller “Diseño de estrategia de comunicación”, el equipo de comunicación dio un paso adelante en la creación de un ambiente propicio para la comunicación. Esta actividad, en la que se discutió la problemática tecnológica en la agricultura, se centró en identificar los siguientes factores:

- Los objetivos de la comunicación externa e interna.
- La coordinación necesaria para lograr los objetivos.
- Los comportamientos de los actores del proyecto que debían transformarse.

Por otro lado, se involucró a los directores de las instituciones en el taller, lo que le dio un valor agregado muy alto a esta actividad. La participación del comité directivo fue fundamental para comenzar a transformar los comportamientos que se registraban dentro del proyecto y para respaldar institucionalmente al grupo de comunicadores que hasta entonces había sufrido de una falta de apoyo. El programa de comunicación comenzó a tomar forma y a presentarse como el elemento de integración del sistema de formación, educación, divulgación y capacitación público y privado en agricultura, en armonía con el

objetivo fundamental del PNTNFA.

El grupo de comunicadores, de acuerdo con los objetivos del PTA, identificó los siguientes grupos:

- Técnicos agropecuarios que respondan a la demanda de una buena asistencia técnica y que suministren información adecuada de precios y mercados.
- Pequeños y medianos productores que se apropien de los mecanismos para utilizar los fondos competitivos, que utilicen las semillas mejoradas, y para quienes la información de precios y mercados es útil para tomar decisiones.
- Funcionarios de las instituciones del sector agropecuario que actúen coordinadamente y dispongan de información actualizada.
- Funcionarios y técnicos de empresas comerciales que usen el portal Web para facilitar las transacciones comerciales con mejores ventajas comparativas.
- Sociedad civil (ONG, universidades) que realice acciones conjuntas de investigación y extensión.
- Gran público urbano, involucrado en el SICA de manera indirecta, pero que vive las consecuencias del éxito o fracaso de la política agrícola, y que en una sociedad democrática determina la dirección de las decisiones políticas.

Selección de la Firma Internacional Consultora

La fase de diseño del programa de comunicación se desarrolló entre el último trimestre de 2002 y el primer trimestre de 2003. Los procesos que se llevaron a cabo fueron los siguientes:

- Elaboración de los términos de referencia para la licitación internacional con el fin de contratar a una firma que esbozara los detalles de la estrategia de comunicación y la ejecutara.
- Definición de objetivos, metas y audiencias.
- Diseño del sistema de monitoreo.
- Contratación de la firma.

El programa podía contar con un presupuesto de un millón de dólares, gracias a los diferentes recursos que las instituciones que componen el PTA destinan a la comunicación. Para la ejecución del programa, el proyecto decidió, con la asesoría del Banco Mundial, el *contracting-out* del diseño y realizar las actividades de manera que se pudiera:

- Alcanzar una economía de escala bajando todos los costos fijos y evitando los sobre gastos para actividades similares.
- Evitar los retrasos administrativos por las licitaciones de montantes menores.
- Realizar actividades comunes para las diferentes instituciones a través de una sola firma y bajo una misma dirección.

Por la complejidad de las tareas relacionadas con el diseño y la realización del programa de comunicación, se decidió que la licitación fuese abierta sólo a los consorcios de

empresas que pudieran ofertar personal con alto nivel profesional y con especialidades múltiples.

Para este fin, y en conformidad con los formularios de contrato estándar que se usan para los servicios de consultoría del Banco Mundial, se realizó un proceso de invitación, selección y evaluación de los consorcios que respondieron a la Expresión de Interés, tanto nacionales como internacionales. Tras la evaluación, realizada por el equipo de comunicadores, se seleccionó una lista de seis empresas nicaragüenses y extranjeras. Éstas fueron entonces invitadas a participar presentando su oferta técnica y económica. De las seis empresas, sólo dos consorcios participaron y el Consorcio para la Comunicación en el Campo-CCC (formado por las empresas CICUTEC-ENLACE, inFORMA, LUCIÉRNAGA y CATIE) ganó la oferta técnica. Este proceso duró 7 meses, desde la elaboración de los TdR hasta la contratación de la empresa. El proceso se extendió tantos meses también en relación a la complejidad de los procedimientos de adquisiciones y de no objeción del Banco Mundial.

Diseño de los Objetivos y de las Actividades

Los Consultores del Consorcio y la especialista de comunicación, con la asesoría de los especialistas de comunicación del Banco Mundial, trabajaron las matrices de planificación de la comunicación del PNTNFA. Tales matrices especificaban lo siguiente:

- Objetivos generales, específicos y sus metas
- Audiencia interna y externa
- Selección del enfoque de comunicación
- Instrumentos o medios de comunicación
- Formato de los medios
- Actividades
- Presupuesto y el organigrama para la implementación del programa.

Los objetivos cualitativos del programa se resumieron en:

- **Objetivo 1**—Generar la confianza de la opinión pública en las agencias del sector público y de la FUNICA en el ámbito de la innovación tecnológica agrícola.
- **Objetivo 2**—Promover, mediante un diálogo permanente, la participación de los principales actores del Sistema Nacional de Innovación Tecnológica en la formulación e implementación de la política tecnológica.
- **Objetivo 3**—Facilitar la interrelación y cooperación entre los actores del Sistema Nacional de Semilla en función de la adopción de semilla certificada por parte de los pequeños y medianos productores.
- **Objetivo 4**—Promover la búsqueda y el uso de la información de precios y mercados, volúmenes de producción, agrometeorología y seguridad alimentaria entre los actores públicos y privados del sector agrícola para la toma de decisiones.
- **Objetivo 5**—Facilitar y promover la comunicación horizontal entre las familias productoras, los extensionistas, los educadores y los investigadores a fin de contribuir al proceso local de enseñanza-aprendizaje de las tecnologías agrícolas más viables desde la perspectiva técnica, económica y ambiental.
- **Objetivo 6**—Dar a conocer los alcances del Sistema de Educación Técnica Agrícola y de la capacitación y motivar a los actores del Sistema de Innovación para que se

Objetivo Específico*	Objetivo Institucional	Metas Concretas	Audiencia	Escala de Cambio	Enfoque	Actividades	Resultados Esperados	
Objetivo 1	1.1 Posicionar al INTA como institución que propicia la investigación y el desarrollo agropecuario	1.1 a Dar información sobre el impacto de la investigación generada por el INTA para el desarrollo	Opinión pública—periodistas	Conocimiento	Divulgación	Información a través de programa de INTA—notas de prensa—relaciones públicas—asesorías	Conocimiento de las audiencias sobre la relevancia de la investigación para el desarrollo agrícola	
		agropecuario 1.1 b Promover el cambio del nuevo rol INTA entre extensionistas y	Extensionistas—PMP	Aceptación	Comunicación rural	Cabildo	Las audiencias entienden la importancia del cambio tecnológico	
	1.2 Generar opinión favorable sobre el impacto del uso de la semilla certificada para el desarrollo agrícola	1.2 a Dar información sobre las ventajas del uso de la semilla certificada	PMP	Opinión pública—periodistas	Conocimiento	Divulgación	Información radio—notas de prensa—relaciones públicas—asesoría—actividades con periodistas	Conocimiento de las ventajas del uso de semilla certificada
			1.3 a Dar a conocer a la opinión pública y técnicos las políticas y estrategias para el sector agropecuario	Opinión pública—periodistas—tomadores de decisiones—cooperación internacional—técnicos del sector	Conocimiento—Actitud	Divulgación—Comunicación rural	Publicidad—relaciones públicas—materiales impresos—talleres—caravana tecnológica—asesoría elaboración mensajes	Conocimiento y mejor actitud hacia las políticas agropecuarias
	1.3 Promover la confianza, credibilidad y aceptación del MAG-FOR como líder de políticas de cambio del sector agropecuario	1.3 b Dar a conocer la política tecnológica y su implementación	Tomadores de decisiones—socios FUNICA—técnicos del sector	Conocimiento—Actitud	Divulgación	Foros—asesoría—publicaciones científicas—relaciones públicas	Conocimiento y mejor actitud hacia las políticas tecnológicas	
			1.4 a Crear imagen	Opinión pública	Conocimiento	Divulgación	Publicidad—materiales impresos—asesoría—relaciones públicas	FUNICA reconocida como actor relevante del sector

(continuación)

(Continuación)

Objetivo Específico*	Objetivo Institucional	Metas Concretas	Audiencia	Escala de Cambio	Enfoque	Actividades	Resultados Esperados
Objetivo 2	fundación que fomenta el desarrollo tecnológico	y concepto de FUNICA y darla a conocer	Directivos instituciones del sector—funcionarios	Actitud	Comunicación interna	Boletín sectorial—talleres coordinación—encuentros periódicos	Adopción de mecanismos de flujos de comunicación
	2.1 Facilitar el intercambio de información dentro de los componentes del proyecto sobre los temas relacionados con la política tecnológica y su implementación	2.1 a Identificar y establecer mecanismos de comunicación intra e inter-institucional					
			Socios FUNICA	Actitud	Capitación—Asesoría	Talleres coordinación	Aumento de la participación entre los socios
Objetivo 3	2.2 Facilitar la comunicación entre FUNICA y sus socios	2.2 a Incrementar la participación activa de los socios de FUNICA	Tomadores de decisiones—opinión pública	Conocimiento	Divulgación	Suplementos—relaciones públicas—Impresos de lanzamiento ciclo agrícola—congresos	Conocimiento
	3.1 Demostrar el impacto de la adopción de semilla	3.1 a Dar a conocer logros del PNLL y SNS	Productores semilla—empresas distribuidoras semilla—funcionarios	Conocimiento	Divulgación	Congresos anuales—relaciones públicas—materiales impresos	Mayor conocimiento
		3.1 b Dar a conocer las acciones coordinadas del SNS	técnicos del sector PMP—extensionistas		Práctica	Comunicación rural	Programas radiales—caravana tecnológica—videos—revista “Enlace”

Objetivo 4	3.2 Promover el uso de semilla certificada entre los productores con el fin de incrementar su productividad	3.2 a Mantener el uso de la semilla certificada	Productores— extensionistas	Conocimiento	Divulgación	Publicidad—relaciones públicas— lanzamiento— materiales impresos— rótulos—caravana tecnológica	Mayor conocimiento sobre SIA y portal
	4.1 Promover conocimiento del SIA como facilitador de acceso a la información	4.1 a Dar a conocer los servicios que el SIA y su portal Web ofrecen sobre el mercado agropecuario e información tecnológica	Productores— extensionistas— población rural	Conocimiento	Divulgación	Programas radiales— portal SIA— capacitación	Conocimiento información actualizada
Objetivo 5	5.1 Comunicar horizontalmente con familias y extensionistas sobre temas agropecuarios que promuevan la evolución de los sistemas de producción	4.1 b Dar a conocer los servicios de los CIDEL en los municipios en donde se encuentran	Extensionistas— directivos— personal clave INTA	Conocimiento— actitud	Comunicación participativa	Talleres—radios locales—videos ECAM—revista “Enlace”—asesoría— materiales impresos— caravana tecnológica— cabildos—videos interactivos	Aceptación nuevas metodologías
		5.1 a Introducir métodos y prácticas de la comunicación participativa con los extensionistas y personal clave INTA	Productores radiales— población rural	Conocimiento— actitud	Comunicación participativa	Talleres—asesoría producción radial	Aceptación nuevas metodologías
Objetivo 6	6.1 Promocionar la educación y	5.1 b Crear programas con técnicas de radio interactiva— participativa	Opinión pública— familias productoras— juventud rural	Conocimiento	Divulgación	Asesoría en plan de relaciones publicas	Mayor nivel de confianza sobre la contribución de SETAC al mejoramiento del sector agropecuario
		6.1 a Dar a	PMP—opinión pública— población rural	Conocimiento— actitud	Comunicación rural— divulgación	Radio interactiva— videos—revista “Enlace”—caravana tecnológica—	Mayor demanda

(continuación)

(Continuación)

Objetivo Específico*	Objetivo Institucional	Metas Concretas	Audiencia	Escala de Cambio	Enfoque	Actividades	Resultados Esperados
Objetivo 7	capacitación agrícola	conocer las nuevas modalidades de los CETAS y perfiles del SETAC	Demandantes y oferentes asistencia técnica	Conocimiento	Comunicación—divulgación	talleres—foros Cabildos—programas radiales—materiales impresos—caravana tecnológica	y nuevas metodologías Incrementar el uso de fondos competitivos
	6.2 Promocionar experiencias de ECAM y EPT	6.2 a Dar a conocer la modalidad de ECAM y EPT	Demandantes y oferentes asistencia técnica	Conocimiento	Comunicación—divulgación	Cabildos—programas radiales—materiales impresos—caravana tecnológica—talleres—revista “Enlace”—video	Incrementar el conocimiento de los mecanismos
	7.1 Estimular el diálogo entre oferentes y demandantes de los servicios tecnológicos de Asistencia Técnica	perspectivas del mercado de los fondos competitivos	Tomadores de decisiones—oferentes asistencia técnica	Conocimiento	Divulgación	testimoniales Plan de relaciones públicas—materiales impresos	del fondo FAT-FUNICA Incrementar el conocimiento de los resultados alcanzados con el financiamiento del fondo FAITAN
	7.2 Familiarizar a los PMP y oferentes de servicio sobre las cinco líneas del FAT	7.2 a Hacer comprensibles los mecanismos de las cinco líneas de intervención del FAT	PMP	Conocimiento	Divulgación	Programas radiales—revista “Enlace”—caravana tecnológica	Aumento conocimiento de experiencias de
	7.3 Divulgar los resultados y el impacto en los PMP de las investigaciones	7.3 a Incrementar el conocimiento de los resultados alcanzados a través					

*La descripción de los objetivos específicos se encuentra en el texto

- involucren en los procesos de formación profesional agrícola.
- **Objetivo 7**—Estimular la participación de quienes ofrecen y demandan servicios tecnológicos, de asistencia técnica, extensión e investigación agrícola en los nuevos mercados financiados mediante fondos competitivos.

Las siguientes matrices representan el primer instrumento de programación utilizado por

Cuadro 1.13a. Variables Indicadoras del Impacto Global de Las Actividades
Objetivos cualitativos e indicadores
Generar confianza de la opinión pública en las instituciones del sector público agropecuario
1.1 Posicionar al INTA
% productores con alguna confianza en INTA.
% pobladores con alguna confianza en INTA
% de técnicos con alguna confianza en INTA
% técnicos conocen proceso de transformación del INTA
% técnicos con BUENA percepción del agro
1.2 Generar opinión favorable sobre el impacto de la semilla certificada para el desarrollo agrícola
% productores que conocen cualidades de semilla mejorada y certificada
1.3 Promover la confianza y aceptación del MAGFOR como líder de políticas de cambio del sector agropecuario
% de confianza de los productores en MAGFOR
% de confianza de pobladores en MAGFOR
% de confianza de los técnicos en acciones MAGFOR
% técnicos con percepción SÍ HAY plan de acción claro
% de confianza de los técnicos en acciones MAGFOR
% técnicos con percepción SÍ HAY plan de acción claro
1.4 Posicionar a FUNICA como fundación que fomenta el desarrollo tecnológico
% técnicos que conocen lo que hace FUNICA
% productores que conocen lo que hace FUNICA
% pobladores que conocen lo que hace FUNICA
1.5 Promover la divulgación de la nueva ley forestal
Promover diálogo permanente entre actores del sistema nacional de innovación tecnológica
2.1 Facilitar intercambio de información al interno de los componentes
% técnicos que opinan que SÍ existe coordinación entre instituciones
2.2 Facilitar la comunicación entre FUNICA y sus socios
% técnicos que tienen confianza en las acciones de FUNICA (mucho o alguna)
Facilitar la interrelación y cooperación entre los actores del sistema nacional de semillas
3.1 Demostrar el impacto de la adopción de la semilla
Índice sintético del grado de confianza de productores en PNLL
Índice sintético del grado de confianza de técnicos en PNLL
% técnicos percepción HAY de coordinación
3.2 Promover uso de semilla certificada entre los productores a fin de incrementar su productividad
% productores que conocen los atributos de la semilla certificada.
Valoración de productividad sobre la semilla certificada

Cuadro 1.13b. Variables Indicadoras del Impacto Global de Las Actividades

Objetivos cualitativos e indicadores

Promover la búsqueda y utilización de precios y mercados**4.1 Promover conocimiento del SIA**

- % técnicos sobre utilidad portal SIA
- % técnicos conocen Portal WEB del SIA
- % técnicos no tienen acceso a la información
- % productores conocen CIDEL
- % técnicos conocen CIDEL
- % pobladores conocen CIDEL
- % productores con algo de confianza en acciones de CIDEL
- % técnicos con algo de confianza en acciones CIDEL
- % pobladores con algo de confianza en acciones CIDEL

4.2 Promover el Servicio de Información de Precios y Mercados

- % técnicos que conocen SIPMA

Facilitar y promover la comunicación horizontal**5.1 Comunicarse horizontalmente con familias y extensionistas**

- % BUENA comunicación entre extensionistas y educadores
- % BUENA comunicación entre extensionistas
- % BUENA comunicación entre extensionistas e investigadores
- Grado de utilidad para los productores del programa radio Produciendo Mejor del INTA
- Grado de utilidad para los técnicos del programa radio Produciendo Mejor del INTA
- % productores que reciben orientaciones por radio
- % de productores que conocen los programas de radio INTA

Dar a conocer el alcance del sistema de Educación Técnica y Agrícola**6.1 Dar a conocer el alcance del SINTA y motivar la involucración de los actores del SINTA**

- % productores que conocen los CETAS
- % productores que tiene alguna confianza en CETAS
- % técnicos que conocen los CETAS
- % técnicos que tienen alguna confianza en CETAS

6.2 Promocionar experiencias de ECAM y Educación para el Trabajo

- % productores que conocen las ECAM
- % productores que conocen las EPT
- % técnicos que conocen las ECAM
- % técnicos que conocen las EPT

Estimular la participación en los fondos competitivos**7.1 Estimular el diálogo entre oferentes y demandantes**

- % técnicos que conocen lo que hace FAT-FUNICA
- % productores que tienen alguna confianza en acciones FAT-FUNICA

7.2 Familiarizar a los PMP y oferentes de servicios sobre las cinco líneas

- % productores que conocen lo que hace FAT-FUNICA
- % técnicos que tienen confianza en FAT-FUNICA

7.3 Promover el FAITAN y divulgar los resultados

- % técnicos que conocen lo que hace FAITAN-FUNICA- resultados de investigaciones
- % productores conocen lo que hace FAITAN-FUNICA resultados de investigaciones

el programa de comunicación.

Esta matriz sirvió al Consorcio seleccionado para ejecutar el programa de comunicación. Como objetivos cuantitativos, el equipo de comunicadores seleccionó unos indicadores claves entre las variables investigadas por el estudio de línea de base. Estos 48 indicadores figuran en los cuadros 1.13a y 1.13b y fueron seleccionados porque ilustran los conocimientos y opiniones de los distintos actores y sobre su nivel de confianza en las instituciones. Se escogieron estos indicadores como medida agregada del primer nivel de impacto del programa de comunicación en su conjunto. En otras palabras, la confianza de los agricultores o de los pobladores urbanos en el MAG-FOR o el INTA es un indicador

Cuadro 1.14. Actividades Programadas de Comunicación				
	Productos y Eventos	No.	US\$	%
A	Varias actividades de capacitación, para un total de 673 personas	33	47,365	5.9
B	Signos externos (gorras, camisetas, mantas, pósters, rótulos, etc.)		42,477	5.3
C	Medios audiovisuales		130,438	16.3
	- Boletín electrónico PNTNFA	12		
	- Documentales	12		
	- Filmación eventos	6		
	- Cd roms	2		
	- Reporte semanal SIPMA	72		
D	Medios impresos, como los siguientes:		310,607	38.9
	- Fichas	6		
	- Documentos de política	4		
	- Calendarios	4		
	- Carpetas	3		
	- Rotafolios	5		
	- Suplementos en diarios	3		
	- Campos pagados en diarios	5		
	- Catálogos	2		
	- Cuadernos	2		
	- Guías técnicas	2		
	- Plegables	13		
E	Encuentros y foros locales y nacionales para un total de 220 personas	51	16,612	2.1
F	Caravana tecnológica		56,283	7.0
G	Programas radiales, como los siguientes:		194,926	24.4
	- Espacios por 13 meses en 10 radios locales	10		
	- Cápsulas dramatizadas	150		
	- Viñetas radiales	65		
Total			798,708	100.0

sinérgico de la calidad de los servicios ofrecidos y de la capacidad de las instituciones de posicionarse directamente en los medios rural y urbano.

Para lograr estos objetivos cualitativos y cuantitativos, los comunicadores de las instituciones involucradas y el Consorcio seleccionado diseñaron un programa detallado de productos y eventos para cada institución y grupo-meta (Picado y Chaput 2003). El programa debía desarrollarse en un periodo de 15 meses (de septiembre de 2003 a enero de 2005) y preveía (cuadro 1.14) actividades de capacitación sobre temas de metodología de la comunicación, la producción de materiales audiovisuales y de medios impresos, la realización de programas radiales de varios tipos, la compra de espacios publicitarios en periódicos nacionales y radios locales, la elaboración de una caravana tecnológica que debía visitar los diferentes departamentos del país y numerosos foros y eventos tanto en el ámbito local como nacional. El programa incluía también un presupuesto para las actividades internas de validación de los productos y de monitoreo. La mayor parte del presupuesto (39%) se destinó a producir medios impresos, luego programas radiales (24%); la caravana tecnológica absorbió un 7% del presupuesto, y las actividades de capacitación el 6%. Las demás actividades tenían menor importancia.

Implementación del Programa de Comunicación

Las actividades del programa de comunicación se centraron sobre todo en el uso de los medios de comunicación de masa, como la televisión, la radio, la prensa escrita y diferentes impresos. Sin embargo, los productos tienen que desarrollarse en sinergia con el sistema informativo-formativo de extensión, con el sistema informático (aunque piloto) del SIA y con el nivel local del CIDEL y de la ECAM.

En septiembre de 2003, terminada la fase preliminar, el consorcio inició las actividades planificadas sobre la base de los diagnósticos y el proceso de involucrar a los comunicadores de las distintas instituciones. Después de unos pocos meses de actividad, el MAG-FOR anuló el contrato con el Consorcio para la Comunicación en Campo y las actividades programadas que se llevaron a cabo en los meses siguientes fueron caracterizadas por un perfil más bajo.

No obstante, en sus pocos meses de actividad, el CCC diseñó y realizó una buena cantidad de actividades (Picado, Guadamuz y Chaput 2004), entre las cuales destacan los numerosos impresos producidos por cada institución, los videos, las tareas de capacitación y muchas otras para la radio y la televisión (**cuadros 1.15a y 1.15b**).

Afortunadamente, las actividades de comunicación institucional pudieron continuar, aunque de manera limitada, utilizando los recursos de las instituciones.

Cuadro 1.15a. Actividades Realizadas por CCC		
Actividades/Productos	Cantidad	Público Meta
<i>Impresos</i>		
	<i>Tiraje</i>	
Estrategia de Desarrollo Rural Productivo	200	Tomadores de decisiones y donantes
Informe Línea Base	200	Opinión pública
Diseño carpeta multisectorial	5,000	Todos
Fichas por componente (4)	2,000	Todos
Calendario multi-institucional	1,500	Todos
Portada CD-EDRP	1	
Calendario 2004 INTA	40,000	PMP
Agenda 2004	2,000	Extensionistas
Boletín FuniNoticias	1,500	Socios FUNICA
Calendario 2004 FUNICA	5,000	Tomadores de decisiones
Planificador 2004	2,000	Técnicos
Tarjeta navideña	1,000	Tomadores de decisiones y donantes
Folleto para productores	5,000	PMP
Bisagra INAFOR sobre Ley Forestal	5,000	PMP
Logotipo	2	
Carpeta	-	Opinión pública
Calendario 2004 SIPMA	2,000	Todos
Tarjeta invitación	150	Periodistas, tomadores de decisiones
Plegable portal	850	PMP, técnicos
<i>Signos Externos</i>		
	<i>Número</i>	
Mantas	32	Opinión pública
Tazas	200	Técnicos
Rótulos	16	Opinión pública
Banner con estructura metálica	4	Opinión pública
Rótulos	4	Opinión pública
Calcomanías	100	Opinión pública
Agendas	200	Periodistas, tomadores de decisiones
<i>Audiovisuales</i>		
	<i>Copias</i>	
Video Estrategia Desarrollo Rural Productivo	1	Opinión pública
Video nuevas tecnologías	1	Opinión pública
Video experiencias FAT	1	Tomadores de decisiones
Video experiencias ECAM	1	Opinión pública
CD s/Estudios	50	Técnicos
Pres. Power Point Estrategia Desarrollo Rural Productivo	1	Tomadores de decisiones

Cuadro 1.15b. Actividades Realizadas por CCC		
Actividades/Productos	Cantidad	Público Meta
<i>Capacitación</i>	<i>Participantes</i>	
Taller manejo de medios (2)	16 + 10	Directivos
Taller manejo de medios	22	Comunicadores
Taller diseño presentación PPT	10	Investigadores
Taller elaboración materiales para productores	20	Extensionistas
Taller estrategia informe	21	Extensionistas
Acompañamiento video	3	Extensionistas
Taller inducción para conductores radiales	5	Extensionistas
Taller uso fichas técnicas y producción radial	8	Extensionistas
Taller producción radial	10	Extensionistas
<i>Producción radial</i>	<i>No.</i>	
Lanzamiento nacional y departamental	5	Opinión pública
Producción cuñas radiales*	13	PMP
Producción radionovelas*	63	PMP
<i>Encuentros</i>		
Desayuno de trabajo con periodistas	1	Periodistas
Gira de campo con periodistas	1	Periodistas
Instalación Mesa Agrícola	1	Periodistas
<i>Relaciones públicas</i>		
Plan para posicionamiento del sector	1	Periodistas
Plan para lanzamiento portal	1	Periodistas
Visitas a medios de comunicación	1	Periodistas
Participación en programas de opinión	20	Opinión pública
<i>Campañas publicitarias</i>	<i>Pauta</i>	
Spot para TV (2)	389	Opinión pública
Cuñas radiales	704	Opinión pública
Espacios en prensa escrita	17	Opinión pública
Cuñas radiales	352	Opinión pública

El Sistema de Monitoreo y Evaluación

El Diseño del Sistema de Monitoreo

Todos los sistemas de monitoreo se basan en la recaudación periódica de indicadores seleccionados con una metodología apropiada, de forma que se pueda: (a) indagar sobre la implementación del programa (flujo de gastos, productos y eventos); (b) recoger datos sobre la participación y exposición de los grupos identificados; y (c) buscar información sobre el logro de los objetivos cualitativos y cuantitativos. En el sistema de evaluación del PNTFTA, la evaluación de las actividades de comunicación no se consideraba (Nitlapan-UCA 2002b)

Inicialmente, se planeó un sistema de monitoreo complejo y ambicioso para poder controlar los puntos críticos en el avance del programa, ajustar el sistema de ser necesario y verificar el buen manejo de los recursos. El sistema de monitoreo constaba de tres niveles:

- Primer nivel: monitoreo trimestral del desempeño del CCC y del equipo técnico, responsables de las actividades y asesorías del programa de comunicación, realizado por la coordinadora de dicho programa junto con el equipo de comunicadores de las diferentes instituciones participantes en el mismo.
- Segundo nivel: monitoreo de los medios de comunicación (radio, prensa escrita y televisión) para supervisar su contenido, enfoque y actividades, y para vigilar también la publicidad, con una periodicidad mensual. Se pensaba contratar a una empresa especializada en este tipo de servicio.
- Tercer nivel: monitoreo semestral del impacto del programa, a través de los indicadores de comunicación definidos en la línea de base de dicho programa, realizado por la misma empresa que había realizado la línea de base.

El monitoreo del desempeño estaba dirigido tanto a las actividades realizadas como a la asesoría del equipo técnico. En el primer caso, los criterios usados fueron la cantidad pla-

nificada frente a la realizada, y la calidad del material o de la actividad valorada en tres niveles: muy buena, buena y mala. La fecha de cumplimiento determina si se respetó o no el tiempo indicado. El responsable se refiere a la persona del equipo técnico y del consorcio que ejecutó la actividad y, por último, estaban las observaciones. Este monitoreo se hizo sobre la base de un cronograma de trabajo trimestral.

Cuadro 2.1. Matriz de Desempeño del Equipo Técnico y del Consorcio

Tipo de Actividad	Cantidad		Fecha de Cumplimiento	Responsable	Observación
	Planificada vs. Realizada	Calidad*			
Impresos					
Videos					
Viñetas					
Cápsulas					
Publicidad					
Relaciones públicas					
Caravana tecnológica					
Encuentros					
Programas radiales					
Capacitación					

*Tres niveles: muy buena (1), buena (2) y mala (3).

En el segundo caso, el de la asesoría del equipo técnico a los comunicadores de las instituciones, se registró la calidad del mensaje, el tiempo dedicado a cada institución según el cronograma de trabajo, el responsable de la asesoría y las observaciones. La calidad del mensaje se midió en tres niveles: muy buena, buena y mala. Como las demandas de asesoría no siempre se pueden planificar, el tiempo se reflejó en horas. Esto implica que cada comunicador llevó su propio registro de las horas dedicadas a su institución. Ambos monitoreos estaban a cargo de la especialista de comunicación con el Equipo de Comunicadores.

El monitoreo de los medios de comunicación tenía que comprender la información sobre el sector agropecuario y la publicidad a cargo del consorcio. Las actividades que se llevaron a cabo fueron las siguientes:

- **Prensa:** monitoreo diario de *La Prensa* y *Nuevo Diario* para seleccionar la información relacionada con las instituciones del proyecto. La información escogida hubiera tenido que ser archivada según el diario y la fecha de publicación en forma digital y física. Se preveía, además, la entrega mensual de un análisis informativo de las tendencias y enfoques de dicha prensa y de una copia de la información recopilada al final de cada mes.
- **Televisión:** monitoreo diario de los noticieros de los canales 2, 4, 8, 10, 12, 100% Noticias, canales 23 y 37, así como de los programas de opinión de Canal 2: *Primera*

Tipo de Asesoría	Institución	Calidad del Mensaje*	Tiempo en Horas Asesoría	Responsable de la Asesoría	Observación
Impresos					
Videos					
Producción de viñetas					
Cápsulas					
Publicidad					
Relaciones públicas					
Caravana tecnológica					
Encuentros					
Programas radiales					
Capacitación					

*Tres niveles: muy buena (1), buena (2) y mala (3).

Hora; Canal 12: *Buenos Días*; Canal 23: *Entre Amigos*; Canal 4: *Multinoticias*; y en los días domingo: *Esta Semana* en Canal 2 y *Punto de Vista* en Canal 12. Se preveía la entrega mensual de un análisis informativo sobre la tendencia de la televisión y una edición de la información en formato VHS.

- **Radio:** se planificó grabar diariamente los programas de radio contratados para el programa de comunicación, por lo menos los de seis emisoras regionales, y editar las noticias e información de dichos programas. Asimismo, semanalmente se planificó qué tres emisoras se debían grabar en la semana siguiente para monitorear por lo menos dos veces a la semana los noticieros de mayor audiencia. Se había planeado entregar un análisis mensual de la información monitoreada y grabar la información recopilada de cada programa regional. Además, se pensó presentar una sección acerca de las tendencias de las noticias sobre el sector agropecuario de los noticieros monitoreados en el mes. El programa de comunicación tenía también un presupuesto para comprar espacios en prensa, radio y televisión. Para su monitoreo se había planificado archivar en forma digital y física todos los anuncios de las instituciones en los diarios *La Prensa* y *Nuevo Diario* y mensualmente elaborar un informe de monitoreo de prensa. Igualmente, para la radio se preveía realizar un monitoreo diario de las seis radios contratadas a nivel regional y elaborar mensualmente un informe. Análogamente, se preveía efectuar un monitoreo diario de todos los canales nacionales de televisión.

Este monitoreo no se realizó por la reorganización de los recursos que redujo los rubros del programa de comunicación.

Para el tercer nivel, la medición del impacto en el conocimiento y percepción de los técnicos, agricultores y pobladores urbanos, se programaron investigaciones específicas (una en

febrero y otra en agosto de 2004) y una evaluación final en enero de 2005 (solo esta última se realizó en junio de 2004).

Evaluación de Las Actividades y de Los Logros

Como se dijo, la suspensión del contrato con el CCC, la reducción de las actividades de comunicación y la reorientación del presupuesto, afectaron también las actividades de monitoreo: algunas de ellas ya no eran necesarias y otras se quedaron sin recursos.

Aún así, el informe final del CCC, además de contener datos sobre el contrato, en término de productos y servicios, brinda información sobre los logros cualitativos, basada en las respuestas que los técnicos y funcionarios dieron a un cuestionario enviado por la coordinadora del equipo técnico. En estos pocos meses se señalaron los siguientes logros:

- Mejor posicionamiento del MAG-FOR como líder del sector agropecuario gracias a la publicidad, a la presencia en los medios de comunicación y al conjunto de actividades y productos.
- Mejoría en la presentación y claridad de los mensajes gracias al entrenamiento recibido.
- Aceptación de la estrategia para el desarrollo rural productivo, gracias a las reuniones y foros con varios funcionarios de Ministerios y con representantes de numerosos gremios.
- Mayor interés de los medios de comunicación en el MAG-FOR, reflejado en una mayor cobertura de los eventos.
- Valorización de la radio como un importante medio de comunicación con los productores.
- Sensibilización de los directores del ministerio y de las instituciones involucradas sobre la necesidad de mejorar su imagen.
- Aprendizaje de una modalidad de trabajo en equipo buscando también sinergias.

El mismo cuestionario permitió también identificar algunos aspectos que se pueden resumir de la siguiente manera:

- Lenta dinámica de funcionamiento de las instituciones públicas.
- Falta de claridad sobre los distintos roles y tareas del CCC y de las instituciones.

Se tomó la decisión de realizar la evaluación del programa de comunicación, con la poca ejecución realizada, y se contrató en agosto de 2004 a la misma firma que había realizado el estudio de la línea de base (ITZTANI 2004). La evaluación se llevó a cabo a través de entrevistas realizadas según la metodología establecida por la investigación preliminar. Comparando la situación del año 2004 con la del 2003 (cuadros 2.3a y 2.3b), se observa que muchas veces los niveles de conocimiento y de confianza en las instituciones mejoraron. Este es el caso, por ejemplo, de la variable 1.1b, “porcentaje de técnico con buena percepción del agro”, que aumentó en 11,5 puntos, o de la variable 1.4a, “técnicos que conocen qué hace FUNICA”, que creció en 12,8 puntos; al mismo tiempo, aumentó la incidencia de técnicos que opinan que hay una coordinación interinstitucional (+9,9 puntos). Paralelamente, también hay indi-

cadores con signo negativo, que muestran que los niveles de conocimiento o de confianza empeoraron, como sucedió en los casos de los “agricultores que conocen calidades de semilla mejorada”, un indicador que bajó en 4,8 puntos o de los “técnicos que opinan que hay un plan de acción claro”, donde hubo una pérdida de 13,1 puntos.

Cuadro 2.3a. Variables Indicadoras del Impacto Global de Las Actividades			
Objetivos Cualitativos e Indicadores	Mayo 2003	Agosto 2004	Var %
Generar confianza de la opinión pública en las instituciones del sector público agropecuario			
1.1 Posicionar al INTA			
% productores con alguna confianza en INTA.	51.1	53.3	2.2
% pobladores con alguna confianza en INTA	33.3	39.4	6.1
% técnicos con alguna confianza en INTA	58.4	58	-0.4
% técnicos conocen proceso de transformación del INTA	n/d	45.1	
% técnicos con BUENA percepción del agro	58	69.5	11.5
1.2 Generar opinión favorable sobre el impacto del uso de la semilla certificada para el desarrollo agrícola			
% productores que conocen calidades de semilla mejorada y certificada	76.6	71.8	-4.8
1.3 Promover la confianza y aceptación del MAGFOR como líder de políticas de cambio del sector agropecuario			
% de confianza de los productores en MAGFOR	35	42.9	7.9
% de confianza de pobladores en MAGFOR	29.9	34.8	4.9
% de confianza de los técnicos en acciones MAGFOR	44.5	44.8	0.3
% técnicos con percepción SÍ HAY plan de acción claro	36.2	23.1	-13.1
% de confianza de los técnicos en acciones MAGFOR	44.5	44.8	0.3
% técnicos con percepción SÍ HAY plan de acción claro	36.2	23.1	-13.1
1.4 Posicionar a FUNICA como fundación que fomenta el desarrollo tecnológico			
% técnicos que conocen lo que hace FUNICA	54.3	67.1	12.8
% productores que conocen lo que hace FUNICA	6.9	7.5	0.6
% pobladores que conocen lo que hace FUNICA	13.9	6.3	-7.6
1.5 Promover la divulgación de la nueva ley forestal			
Promover diálogo permanente entre actores del Sistema Nacional de Innovación Tecnológica			
2.1 Facilitar intercambio de información dentro de los componentes			
% técnicos que opinan que SÍ hay coordinación entre instituciones	29.1	39	9.9
2.2 Facilitar la comunicación entre FUNICA y sus socios			
% técnicos con confianza en las acciones de FUNICA (mucho o alguna)	47.7	36.5	-11.2

(continuación)

Objetivos Cualitativos e Indicadores	Mayo 2003	Agosto 2004	Var %
Facilitar la interrelación y cooperación entre los actores del Sistema Nacional de Semillas			
3.1 Demostrar el impacto de la adopción de la semilla			
Índice sintético del grado de confianza de productores en PNLL	53.6	54.9	1.3
Índice sintético del grado de confianza de técnicos en PNLL	51.7	57.6	5.9
% técnicos con percepción que SÍ HAY coordinación	29.1	39	9.9
3.2 Promover uso de semilla certificada entre los productores			
% productores que conocen los atributos de la semilla certificada	76.6	71.8	-4.8
Valoración de productividad sobre la semilla certificada	95.3	93.7	-1.6

Fuente: IZTANI 2004

Objetivos Cualitativos e Indicadores	Mayo 2003	Agosto 2004	Var %
Promover la búsqueda y utilización de precios y mercados, etc.			
4.1 Promover conocimiento del SIA			
% técnicos sobre utilidad portal SIA	18.5	14.7	-3.8
% técnicos conocen Portal WEB del SIA	23.5	22.2	-1.3
% técnicos no tienen acceso a la información	23.5	24.4	0.9
% productores conocen CIDEL	3.2	9.6	6.4
% técnicos conocen CIDEL	13.6	40.2	26.6
% pobladores conocen CIDEL	8.4	8.5	0.1
% productores con alguna confianza en acciones de CIDEL	69.3	47.3	-22
% técnicos con alguna confianza en acciones CIDEL	69.3	84.8	15.5
% pobladores con alguna confianza en acciones CIDEL	59.1	61.8	2.7
4.2 Promover el Servicio de Información de Precios y Mercados			
% técnicos que conocen SIPMA	60.5	61	0.5
Facilitar y promover la comunicación horizontal			
5.1 Comunicarse horizontalmente con familias y extensionistas			
% BUENA comunicación entre extensionistas y educadores	29.6	29.3	-0.3
% BUENA comunicación entre extensionistas	65.4	59.8	-5.6
% BUENA comunicación entre extensionistas e investigadores	37	41.5	4.5
Grado de utilidad para los productores del programa radio Produciendo Mejor del INTA	29.9	25.9	-4
Grado de utilidad para los técnicos del programa radio Produciendo Mejor del INTA	40.7	33.2	-7.5
% productores que reciben orientaciones por radio	23.8	26.3	2.5
% de productores que conocen los programas de radio INTA	68.1	42.1	-26

Cuadro 2.3b. Variables Indicadoras del Impacto Global de Las Actividades			
Objetivos Cualitativos e Indicadores	Mayo 2003	Agosto 2004	Var %
Dar a conocer el alcance del Sistema de Educación Técnica y Agrícola			
6.1 Dar a conocer el alcance del SINTA y motivar la involucración de los actores del SINTA			
% productores que conocen los CETAS	8.1	20.3	12.2
% productores que tienen alguna confianza en CETAS	66.7	78.7	12
% técnicos que conocen los CETAS	55.6	67.1	11.5
% técnicos que tienen alguna confianza en CETAS	80	87.3	7.3
6.2 Promocionar experiencias de ECAM y Educación para el Trabajo			
% productores que conocen las ECAM	n\ d	6.3	
% productores que conocen las EPT	n\ d	7.1	
% técnicos que conocen las ECAM	n\ d	45.5	
% técnicos que conocen las EPT	n\ d	18.3	
Estimular la participación en los fondos competitivos			
7.1 Estimular el diálogo entre oferentes y demandantes			
% técnicos que conocen lo que hace FAT- FUNICA	46.9	65.9	19
% productores que tienen alguna confianza en acciones FAT-FUNICA	51.1	61.5	10.4
7.2 Familiarizar a los PMP y oferentes de servicios sobre las cinco líneas			
% productores que conocen lo que hace FAT-FUNICA	8.3	6.8	-1.5
% técnicos con confianza en FAT-FUNICA	47.5	51.9	4.4
7.3 Promover el FAITAN y divulgar los resultados			
% técnicos que conocen lo que hace FAITAN-FUNICA	n\ d	67.8	
% productores que conocen lo que hace FAITAN-FUNICA	n\ d	2.5	

Fuente: IZTANI 2004

Tanto el MAG-FOR como el INTA son muy conocidos entre los técnicos, productores y pobladores. Además, ha crecido la confianza, aunque de forma desigual. En una escala de uno a cien, el índice sintético de confianza en el INTA (una institución con fuerte presencia en la producción agropecuaria) supera los cincuenta puntos entre los técnicos y productores, y es un poco menor entre los pobladores. Sin embargo, la diferencia entre los dos años estudiados muestra un perfil de crecimiento de la confianza, sobre todo entre los productores y pobladores.

Para el INTA, las variaciones del nivel de confianza fueron las siguientes:

- De 51.1% a 53.3% (un cambio de 2.2 puntos) en el caso de los productores.
- De 58.4% a 58% (un cambio de -0.4 puntos) en el de los técnicos.
- De 33.3% a 39.4% (un cambio de 6.1 puntos) en el de los pobladores.

Para el MAG-FOR, el índice sintético de confianza es inferior a los cincuenta puntos, pero su crecimiento en los dos años es muy superior al del INTA en el caso de los productores.

- De 35.0% a 42.9% (un cambio de 7.9 puntos) en el caso de los productores.
- De 44.5% a 44.8% (un cambio de 0.3 puntos) en el de los técnicos.
- De 29.9% a 34.8% (un cambio de 4.9 puntos) en el de los pobladores.

El 45.1% de los técnicos en 2004 conoce el proceso de transformación del INTA, y de ellos, dos tercios considera que este proceso contribuye a que la institución se desempeñe mejor, contribuyendo por esa vía a la percepción de que las condiciones del agro en el país están mejorando. Mientras que en 2003, el 42.0% percibía negativamente la situación del agro, en el 2004, esta cifra se redujo al 30.5%.

Los productores con más de cien manzanas de terreno conocen mejor lo que hace el INTA (96.4%) y el MAG-FOR (94.5%) que los productores con un área menor (88.0% y 69.0% para el INTA y el MAG-FOR, respectivamente).

Para los productores, la radio se confirma como el medio de mayor penetración para el conocimiento y la confianza en el INTA, con un 47.4%. Por otro lado, sólo el 35.2% de los pobladores conoce el INTA por radio, siendo en este caso los impresos y otros medios el medio mayoritario (37.4%). Para los técnicos del sector, definitivamente los medios de mayor importancia para el conocimiento y, por lo tanto la confianza, son los impresos, los talleres, las reuniones, los cabildos y otros (con un 57.0%).

Igual sucede para el MAG-FOR. Entre los productores, el 56.4% lo conoce por la radio y para los pobladores también es éste el medio más importante, con un 43.6%. Entre los técnicos, en cambio, han sido más importantes los talleres, las reuniones, los cabildos, las capacitaciones, los impresos y otros medios para lograr el conocimiento y la confianza, con el 50.6%. Estos mismos mecanismos también son primordiales para los productores y pobladores urbanos.

A la FUNICA y la FUNICA-FAT las conocen sobre todo los técnicos (67.1% y 65.9%, respectivamente, en 2004), y en los dos últimos años se ha tenido un mayor conocimiento de estas instituciones, con incrementos de 12.8 puntos para la FUNICA y de 19.0 puntos para la FUNICA-FAT. El conocimiento de la FUNICA, además de ser bajo (menos del 10%), no ha crecido en el caso de los productores (0.6 puntos de variación) y ha disminuido en 7.6 puntos en el de los pobladores. En el caso de la FUNICA-FAT, el conocimiento ha disminuido tanto entre los productores (-1.5) como entre los pobladores (-6.4 puntos). Sin embargo, en los municipios donde opera el FAT, más de un tercio de los productores y pobladores encuestados lo conoce. El Fondo de Apoyo a la Investigación Tecnológica Agropecuaria y Forestal de Nicaragua (FAITAN), por su parte, sólo es conocido por los técnicos en un 67.1%. Es importante evidenciar que tanto las actividades del FAT como del FAITAN no tuvieron cobertura nacional. Para los productores, la radio ha sido el principal medio de información sobre la FUNICA y sus programas, pero entre los técnicos y pobladores urbanos pesan más las reuniones, los talleres, los impresos, etc.

El INAFOR es bastante conocido, casi por todos los técnicos y por aproximadamente la mitad de los productores y pobladores. En los dos años transcurridos, el conocimiento que de él tienen los tres sectores creció, como promedio, en unos diez puntos. Para los productores, como en los casos anteriores, la radio es el principal medio de información sobre esta institución, pero entre los técnicos y pobladores urbanos pesan más las reuniones, los talleres, los impresos, etc.

La mayoría de los técnicos sigue opinando que aún no hay una coordinación y comunicación entre los agentes del Sistema Nacional de Innovación Tecnológica Agrícola (SINTA),

pero esta idea ha cambiado en 9.9 puntos en los pocos meses de funcionamiento del programa de comunicación.

Entre los productores y técnicos existe una respuesta positiva respecto al PNLL, aunque no se registre un crecimiento entre la línea de base y la fecha del monitoreo. El conocimiento y la confianza en el PNLL de los distintos sectores resultaron perjudicados al no realizarse las acciones programadas de promoción, lo que se refleja en la reducción en el conocimiento de los pobladores urbanos, y en que el conocimiento de los productores y técnicos no muestra cambios. La radio fue el más importante vehículo de comunicación para que los pobladores urbanos conociesen el PNLL, pero no lo fue para los productores. Tanto técnicos como productores se informaron sobre todo con talleres, reuniones, impresos, volantes, etc. Es importante destacar que en casi todas las regiones se dio entre 2003 y 2004 una reducción importante del conocimiento del PNLL entre los productores, siendo la reducción más drástica la que se dio en el Pacífico Sur, compensada por el crecimiento en la RAN de 18.7 puntos. En 2004, el 71.2% de los productores (4.4 puntos menos que el año anterior) cree que la productividad de sus cosechas mejora considerablemente al utilizar semilla mejorada y certificada.

El acceso a Internet es aún muy reciente en los pequeños centros agropecuarios del interior del país, donde se pretende dar a conocer el portal web de SIA (www.sia.net) y hasta ahora solamente los técnicos lo han visitado en alguna ocasión: el 52.4% de ellos tiene acceso a Internet y el 23.2% conoce ese portal. La oferta de computadoras es aún baja en estas zonas, razón por la cual sólo el 16.8% de los pobladores y el 0.2% de los productores manifestaron tener acceso a Internet.³ Los centros de información para el desarrollo local (CIDEL) se concentran, en el estudio, en tres municipios (Muy Muy, El Sauce y Nueva Guinea), donde son muy conocidos por todos los sectores (más de la mitad de los productores y más de las tres cuartas partes de los pobladores), sobre todo porque prestan también servicios de telefonía nacional e internacional en áreas con mucho éxodo y poca infraestructura de comunicación. La confianza en los CIDEL es importante entre los técnicos (84.8%) y los pobladores urbanos (61.8%) y menor entre los productores (47.3%).

El Servicio de Información de Mercados y Precios Agropecuarios (SIMPA) no muestra cambios significativos entre los dos años en el caso de los técnicos (60.5% en 2003 y 61.0% el año siguiente), debido a que la mayor parte de las actividades que debían ejecutarse para cumplir con sus metas no se realizaron por cortes presupuestarios.

En el país, los CETA son muy conocidos por los técnicos (de 55.6% en 2003 se pasó a 67.1% en 2004). Aunque los productores los conocen menos, su conocimiento aumentó significativamente del 8.1% en 2003 al 20.3% en 2004. Quienes los conocen confían en ellos y les parecen muy útiles. Los CETA de los municipios de Muy Muy y El Sauce son suficientemente conocidos por los pobladores urbanos (52.6% y 95.9%, respectivamente) y por los productores (65.9% en Muy Muy y 41.5% en El Sauce). En estos municipios, los conocen tanto los pobladores como los productores, por el boca a boca, las pancartas, los rótulos, etcétera, a diferencia de los resultados de la encuesta nacional, en los que son más conocidos por la radio. El dato en el ámbito nacional es importante en la medida en que si bien los CETA se ubican en municipios específicos, sus alumnos pertenecen mayoritariamente a otras zonas.

3. Un estudio realizado en 2003 (Arce y López 2003) confirma que el número de telecentros en Nicaragua es aún bastante limitado y que se concentran en el medio urbano.

Los programas del INATEC-SETAC se iniciaron en el año 2003, por lo que se puede considerar un avance positivo los niveles de conocimiento alcanzados. El programa Educación Para el Trabajo (EPT) es conocido por el 7.1% de los productores y el 18.3% de los técnicos a escala nacional. Las escuelas de campo son menos conocidas por los productores (6.3%), pero los técnicos tienen un buen nivel de conocimiento de ellas (45.5%).

La radio es el medio de comunicación que más utilizan para informarse los tres sectores en estudio. De hecho, es el medio de comunicación básico. Los diarios tienen una cobertura limitada en el mundo rural, salvo por el hecho de que los periodistas de las radioemisoras (tanto locales como nacionales) leen las noticias que ellos publican. La radio es la única fuente masiva de información de los productores. Para los técnicos y pobladores urbanos es también la más importante y se registra un cambio importante en los técnicos que ahora escuchan más radio que hace un año.

Siembra Futuro,⁴ a pesar de haber funcionado sólo ocho meses en cuatro departamentos del país, registraba una audiencia importante del 8.9% entre los productores y del 29.3% entre los técnicos. Produciendo Mejor es un programa con buena audiencia entre los productores (42.1%) y técnicos (56.1%). La suma de todos los demás programas radiales de orientación técnica también tiene una buena acogida entre productores (9.0%) y técnicos (52.4%).

Otros materiales publicitarios son bien acogidos por los técnicos y productores, especialmente las cápsulas radiales. Los impresos, carpetas, afiches y folletos son también instrumentos apreciados.

Los talleres (reuniones, cabildos, etc.) son un medio de comunicación de mucha penetración. En especial, tienen un peso muy grande los talleres de capacitación, tanto para técnicos como para productores.

El conjunto de políticas y actividades de comunicación ha permitido crear una percepción positiva de que la reforma de la agricultura en el país es exitosa, aunque persista la preocupación, entre técnicos y pobladores, por la falta de un plan de acción claro (57.4% y 53.7%, respectivamente) y de coordinación intergubernamental (40.6% y 42.6%, respectivamente), y de problemas de corrupción (55.3% para los técnicos y 68.2% para los pobladores).

En este sentido, la transparencia, la coordinación intergubernamental y la disponibilidad de recursos son consideradas por los tres sectores las condiciones básicas para mejorar la reforma en la agricultura. En su conjunto, este ejercicio de monitoreo y evaluación permite afirmar que hubo un impacto en la percepción de los diferentes grupos de actores, pero el poco tiempo de ejecución y el número limitado de las actividades no permite sacar conclusiones definitivas.

4. "Siembra Futuro" fue también objeto de un estudio específico (Guadamuz Cermeno 2004), en el que a través de la metodología del sondeo de opinión y la entrevista grupal se encontró que en promedio un 43% de las familias escuchaba el programa y recordaba varios temas.

ANEXOS

Retos

Durante el año 2003, en el ámbito del sector agropecuario y agroalimentario nicaragüense empezó a desarrollarse el debate sobre los límites de los proyectos específicos (o muy enfocados en temas puntuales) que habían sido implementados hasta la fecha.

Esta revisión de la política agrícola no fue un proceso exclusivo de Nicaragua, ya que también ocurrió en otros países latinoamericanos, donde la crisis agrícola estimulaba la búsqueda de nuevos caminos para garantizar el crecimiento de la productividad agrícola y el desarrollo rural de base amplia (Banco Mundial 2002).

Tenemos que considerar además que en estos meses se estaba elaborando el Plan Nacional de Desarrollo Operativo (PND-O), que abarcaba un periodo de cinco años, con el fin de lograr el desarrollo socioeconómico y el crecimiento de diferentes sectores alineando las acciones previstas con la estrategia de reducción de la pobreza del país.

Para abordar estos temas, el gobierno y las 17 agencias de cooperación internacional que trabajan en Nicaragua empezaron un proceso de misiones conjuntas, reuniones, grupos de trabajo y talleres con los distintos gremios e instituciones que operaban en el país. De hecho, Nicaragua es uno de los cuatro países seleccionados por la *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)-Global Donor Platform for Rural Development (GDPRD)* para llevar a cabo un experimento de armonización de las acciones de apoyo al desarrollo, con el fin de reducir los gastos transaccionales y de dar mayor eficacia a la ayuda internacional.

En estos meses, el espíritu de colaboración entre los comunicadores y los directores de las distintas instituciones, desarrollado durante el PNTNFA, pudo aplicarse a una nueva fase de elaboración política, con un enfoque de comunicación estratégica (Grenna, Calabrese y Santucci 2003). Se pudo también disfrutar de las habilidades y conocimientos que se

adquirieron de la utilización de varios métodos y medios para facilitar el debate, la participación y la consecuente sostenibilidad del programa.

Al mismo tiempo, se empezó a buscar un nombre atractivo y significativo para definir la nueva política del gobierno nicaragüense, cuyo enfoque era más amplio. Se propusieron los nombres de “AGROFOR”, “PROCAMPO”, “ALCAMPO” y “PRORURAL”. Este último fue el que se escogió, tomando en cuenta que todos los sectores de la cadena agroalimentaria deben ser parte activa en el nuevo sistema.

Para facilitar la participación de los actores pertenecientes a los tres sectores involucrados en la generación de la nueva política (los sectores público, privado y la cooperación), se formó una red de comunicadores a partir de la experiencia acumulada en el PNTNFA, se inauguró una página Web con los documentos (visitada 9,905 veces entre julio y diciembre de 2004), se hicieron carpetas sectoriales y se organizaron reuniones con periodistas.

Actualmente, el gobierno de Nicaragua está implementando un programa sectorial con el apoyo de la Cooperación Internacional. El Banco Mundial está apoyando el PRORURAL a través del Segundo Proyecto de Tecnología Agrícola, siempre enfocado en identificar y difundir las innovaciones para que el SICA nicaragüense pueda contribuir de manera efectiva al desarrollo del país.

La historia de las actividades de comunicación estratégica realizadas (o que debían realizarse) en el marco del PNTNFA es muy rica y su análisis nos permite confirmar unos datos y elaborar recomendaciones para mejorar la programación e implementación de futuros proyectos y programas.

Este tipo de reflexión puede hacerse con un enfoque cronológico, es decir, comenzando en las primeras fases para terminar en la actualidad, o con un enfoque institucional, analizando los resultados y errores en cada nivel institucional.

Para facilitar la comprensión, usaremos el segundo enfoque.

Retos para el Banco Mundial

- La asistencia técnica del Banco Mundial consistió básicamente en apoyar al país en el desarrollo de una visión moderna y estratégica del concepto de comunicación para el desarrollo, incorporando también en la antigua visión de una comunicación unidireccional algunos mecanismos de capacitación de los actores sociales.
- Se logró fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes de los comunicadores locales a través de la integración de la metodología desarrollada por el especialista de comunicación y metodologías del Banco Mundial, específicamente en relación con planificación, monitoreo y evaluación.
- Se logró mejorar las instancias de coordinación a través de la conformación de un equipo interinstitucional de comunicadores.
- La externalización de ciertas actividades permite lograr, por un lado, una mayor transparencia (con análisis y evaluación de impactos de las actividades de comunicación) así como el uso de capacidades y medios que no se encuentran disponibles dentro del gobierno (e.g. la producción de materiales audiovisuales y otras piezas comunica-

tivas que requieren la participación de empresas externas). Sin embargo, entre las lecciones aprendidas, la externalización puede implicar retrasos que afectan al arranque de las actividades. Los mayores retrasos están relacionados con los procesos de adquisición.

- El enfoque de DevComm y de comunicación estratégica en apoyo a los proyectos es novedoso no solo para el Gobierno, sino también para el Banco Mundial. Por esta razón no hubo un presupuesto claro para las actividades de comunicación en el documento de proyecto del PTA. Este problema provocó desde el inicio del proyecto cierta incertidumbre respecto al montante disponible y conflictos con otros componentes del proyecto, demostrando la importancia de la inclusión de las actividades de comunicación desde las primeras fases de formulación de un proyecto.
- Conforme avanzaba el proyecto se confirmó que en programas tan complejos las necesidades de apoyo en relación a las actividades de comunicación puedan ser mayores que las de otros componentes. Por esto se destaca la importancia de una supervisión fuerte y constante por parte de los especialistas del Banco Mundial
- Los procedimientos de licitación del Banco Mundial y la concesión de la no-objeción son a menudo motivo de demora. Esto puede afectar algunas actividades de comunicación que necesitan un desempeño ágil y rápido.

Retos para Las Instituciones

- Las instituciones son ahora conscientes de la importancia de una comunicación participativa y consensuada entre los actores. Sin embargo hay todavía resistencia por parte de ciertos técnicos a compartir la información y a permitir asesoramiento de parte de los comunicadores.
- La imagen unitaria de las instituciones del sector todavía carece de una identidad fuerte, debido sobre todo a la dificultad de los gerentes de las instituciones involucradas a abandonar su rol protagonista hacia una nueva visión sectorial.
- La falta de apropiación de los objetivos del proyecto por parte del MAG-FOR y la tradicional actitud paternalista hacia el sector campesino y privado en general, considerados exclusivamente como destinatarios del proyecto, provocó la priorización de intervenciones como Libra por Libra y la reducción drástica (más del 60% del presupuesto) del financiamiento del programa de comunicación con la consecuente anulación del contrato con el CCC.
- Relacionado a cuanto dicho anteriormente cabe destacar que hubo en varias ocasiones desencuentros entre los responsables técnicos y/o políticos y los responsables de la comunicación, lo que atrasó la programación y ejecución de algunos productos y eventos.
- Aunque la línea de base del programa de comunicación se realizó en retraso con respecto al inicio del proyecto, cabe destacar la importancia que ésta tuvo en la planificación de las actividades y como instrumento para la toma de decisiones.
- Hubo una ausencia de un sistema de clasificación de documentos: al no existir un sistema de manejo de la información que se genera en las instituciones y en el marco de los proyectos, muchas veces se pierde el conocimiento ya adquirido.

Retos para Los Comunicadores

- Los comunicadores de las instituciones han asumido una nueva visión estratégica de la comunicación y, a pesar de todas las dificultades, han conseguido realizar importantes actividades.
- Los comunicadores lograron introducir la metodología de comunicación en el nuevo programa PRORURAL desde las primeras fases de formulación.
- Se ha adquirido la metodología de trabajo y su implementación no representa ya un desafío.
- Muchos documentos producidos por las instituciones o por los consultores resultan demasiado pesados y repetitivos, y a veces carecen de fecha y autor, complicando el proceso de sistematización de la información disponible.
- El sistema de monitoreo inicialmente propuesto (que nunca llegó a realizarse) resultaba muy detallado y difícilmente viable. El monitoreo de desempeño se realizó para el primer trimestre, el siguiente no se hizo por falta de presupuesto, mientras la evaluación final se realizó. El sistema de monitoreo planificado tenía demasiados indicadores de producto y de impacto y, para ser verdaderamente útil, hubiera consumido demasiados recursos y tiempo.
- El largo trabajo inicial, tanto desde el punto de vista temporal como por la complejidad de actividades realizadas, ha servido para crear consenso sobre el nuevo enfoque interinstitucional, y a la metodología más compleja de la tradicional de una sola vía.

De la Extensión Agrícola al SICA

Como en otros países latinoamericanos, las actividades de información y capacitación a los agricultores adultos se introdujeron en Nicaragua en los años cincuenta, gracias al apoyo de la cooperación internacional, y fueron manejadas por el Ministerio de Agricultura. No obstante, este modelo de extensión, básicamente ejecutado de arriba hacia abajo, tenía limitaciones por sus escasos recursos y por el reducido número de productores que se beneficiaban de él. Muy raramente ha permitido un desarrollo sostenible del medio rural.

Al acabar el periodo sandinista (1979–1990), que se caracterizó por la fuerte intervención del Estado en la agricultura, el gobierno de Chamorro invirtió la tendencia con la reducción del crédito, la liberalización de los precios de los factores de producción, el corte de los servicios de asistencia técnica y la liberalización de los productos agrícolas nacionales y extranjeros, en el marco de un cambio de orientación de las políticas de intervención en el sector agrícola que claramente venía dándose en todo el continente (Berdegù 2002).

En 1993, con la asistencia técnica del Banco Mundial, el gobierno articuló una estrategia integral para el sector agrícola, que incluía el Proyecto de Tecnología Agrícola y Ordenamiento de la Propiedad Agraria (ATLMP), que llevó a la creación del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA). El INTA fue creado con el objetivo de ser el mayor proveedor de asistencia técnica a los agricultores y con la simultánea experimentación del *cost sharing strategies* (Dinar y Keynan 2000; Keynan, Olin y Dinar 2001). En 1995, el INTA, con sus 160 extensionistas, brindaba apoyo gratuito a unos 21,500 agricultores, un servicio cuyo costo era totalmente asumido por el Estado.

En el marco del ATLMP, para incrementar la eficacia de los servicios de extensión, a través de un sistema de coparticipación de los beneficiarios en el costo total del servicio, y

para reducir el gasto público, se introdujeron tres modalidades de asistencia técnica que aún se utilizan: ATPm, ATP1, ATP2.

La modalidad ATPm es manejada por el personal del INTA y se dirige a las familias pobres de pequeños agricultores en áreas marginales y con escasos recursos naturales, con ingresos débiles y en una situación estructural (luz, educación, transportes) muy negativa. Cada técnico es el responsable de un número muy elevado de familias (200), las cuales no pagan nada por la información de tipo no individualizado que reciben.

Bajo la modalidad ATP1 se atiende a las familias productoras con potencial de desarrollo, agrupadas de manera informal o individualmente. Estas familias producen excedentes, tienen acceso al mercado y pueden asumir parte del costo de la asistencia técnica. Viven en áreas favorables, con un buen potencial productivo y vías de acceso en buen estado. Esta modalidad también la maneja el personal del INTA, aunque en este caso cada técnico atiende a un número limitado de productores (teóricamente 80).

La modalidad ATP2 se brinda de manera similar a los productores pequeños y medianos, en una buena situación ambiental y orientados hacia el mercado, pero se maneja a través de empresas privadas de consultoría agrícola, contratadas y supervisadas por el INTA y por los productores, quienes la cofinancian. Cada técnico brinda apoyo a un

Modalidad	P/E 1997°	P/E Teórico	2003*			2004**
			Extensionistas	Productores	P/E real	Productores
ATPm		200	53	11,458	216	13,000
ATP1	48	80	96	6,406	67	5,500
ATP2	125	70	107	7,838	73	7,700
Otros						7,300
Total				25,702		33,500

Fuentes: ° = Dinar y Keynan 2001, * = Ortiz 2004, ** = Banco Mundial 2005

número restringido de productores (teóricamente 70), mediante una información y consultorías individualizadas.

La implementación de estos nuevos enfoques no fue fácil, porque por primera vez en dos de ellos los agricultores debían pagar por un servicio que hasta entonces era teóricamente gratuito. También hubo resistencia entre los extensionistas públicos y los técnicos privados, quienes veían su papel amenazado por las dinámicas del mercado. El ATLMMP permitió atender a unos treinta mil pequeños y medianos agricultores y favoreció el desarrollo de firmas privadas y de expertos en servicios de transferencia de tecnología. Sin embargo, a fines de la década de los noventa el Sistema de Tecnología Agrícola aún presentaba los siguientes problemas (Banco Mundial 2000):

- *Baja cobertura de los servicios de extensión.* Menos del 15% de los hogares rurales utilizaba un servicio de asistencia técnica, y menos de la mitad era proporcionado por el gobierno.

- *Bajo nivel de recuperación del costo.* Con grandes diferencias entre ATP1 y ATP2 y entre los distintos agentes privados. A esto se le suma que en 1998 el país fue devastado por el huracán Mitch.
- *Agenda incoherente de investigación.* Muchas de las actividades financiadas por el gobierno y los donantes se guiaban por una agenda tecnológica distinta, sin que hubiese una visión estratégica consensuada.
- *Baja penetración de la información.* El país carecía de un sistema de información agrícola efectivo, que tuviese un plan y un método de evaluación de los canales mediante los cuales el conocimiento podía fluir. Faltaba, además, integrar el conocimiento disponible con la demanda de los agricultores, de los extensionistas, de los investigadores y de las agencias de gobierno.
- *Desconexión entre los sectores público y privado.* Los científicos que realizaban investigaciones agropecuarias y que prestaban servicios de capacitación y de extensión en varias universidades, el INTA, el INATEC y los organismos de desarrollo, trabajaban en gran medida de forma aislada, sin ningún vínculo eficaz entre ellos y sin que sus actividades tuvieran un impacto claro en el ámbito nacional.
- *Bajo nivel de educación técnica.* Los hogares rurales se caracterizaban por su alto nivel de analfabetismo (32% en las áreas rurales y 40% entre los más pobres en 1993) y por el bajo nivel de escolarización entre los jóvenes (62% de los jóvenes entre 15 y 39 años ha cursado solamente tres años de instrucción escolar). Éstas son algunas de las principales causas de retraso en la aplicación de tecnologías agrícolas innovadoras, lo que impide que la productividad se incremente y que perpetúa la brecha entre la ciudad y el campo.

Esta situación condujo a hacer una reflexión total del sistema integrado de innovación y transferencia tecnológicas, y así se introdujo en Nicaragua el Sistema de Información y Conocimientos Agrícolas (SICA), que en los años noventa había sido teorizado e implementado en otros países (Nagel 1980; Roeling 1988; Swanson y Peterson 1989; FAO-Banco Mundial 2000; y Alex y Byerlee 2000, entre otros). Este nuevo enfoque considera los diferentes componentes del sistema: la educación técnica a nivel de capacitación de los jóvenes futuros agricultores; la educación universitaria; la educación permanente de los técnicos públicos y privados; la elaboración y transferencia de innovaciones de proceso y producto; la información generalizada sobre asuntos no-tecnológicos (políticas agrarias, tratados internacionales, precios y mercados, cuestiones organizativas, etc.); las relaciones interinstitucionales; y el procesamiento de la información para elaborar nuevas políticas.

Este enfoque integral fue adoptado por el Programa Nacional de Tecnología y Formación Técnica Agropecuaria (PNTFTA), elaborado por el Ministerio Agropecuario y Forestal (MAG-FOR), y una parte ha sido implementada en los años 2001–2005 con los recursos del Proyecto de Tecnología Agrícola (PTA).

La extrema variabilidad de la oferta de extensión se confirmó también con el estudio que se hizo en el marco del PNTFTA (Nitlapan-UCA 2001a), que dio a conocer cómo en el año 2000 el INTA satisfacía al 25,5% de los productores encuestados en cuatro áreas del país y cómo las diferentes ONG brindaban apoyo a casi el 42% de los agricultores (cuadro 1.4). La tasa de satisfacción era del 83% (alta para todos los grupos de productores), aunque tendía a ser un poco más baja entre los minifundistas. Entre las causas de no satisfacción

se encontraba la insuficiente frecuencia de las visitas, el costo de la asistencia técnica y la falta de competencia técnica de los extensionistas. Sin embargo, el mismo estudio determinó que el número de cambios introducidos por los agricultores en los años 1997–2000 había sido muy bajo, con un promedio de 0,85 cambios por agricultor. Los agricultores más dinámicos resultaron ser los agricultores intensivos (con 3,67 innovaciones por finca), y los más tradicionales, los semiproletarios (con 0,21 cambios). El tipo de innovación propuesta era principalmente tecnológica y con una fuerte concentración en la siembra de nuevos cultivos con el 45,8% de los cambios.

Un modelo de extensión que existe en Nicaragua desde hace mucho tiempo es el de “campesino a campesino”, que basa sus intervenciones en un mecanismo mixto participativo y de arriba hacia abajo, y donde la mayoría de los agricultores, generalmente los más pobres y marginales, son atendidos por otros agricultores, los cuales multiplican los esfuerzos de unos pocos extensionistas profesionales. En Nicaragua este modelo viene siendo aplicado por la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), que recibe fondos de la cooperación internacional (Laforge, Colindres y López, 2004).

A partir del año 2000, el Programa para el Manejo Integrado de Plagas en América Central (PROMIPAC) introdujo en el país una metodología elaborada por la FAO, llamada “escuela de campo de agricultores” (ECA). La ECA es una metodología participativa que permite desarrollar tecnologías apropiadas y generalmente sostenibles, con la cooperación de los agricultores, extensionistas e investigadores (Sherwood et al. 2001). Gracias a un proyecto financiado por la Cooperación Española (Del Mar 2005), el INTA emprendió acciones piloto en tres municipios usando la metodología ECA⁵ y se finalizó una evaluación comparativa (Ortiz 2004) que contiene también información sobre las modalidades ATPm, ATP1 y ATP2. Según este estudio, los modelos de extensión varían según el enfoque tecnológico: ATP1 y ATP2 buscan intensificar y diversificar la producción orientada hacia el mercado, mientras que ATPm persigue objetivos de seguridad alimentaria. Tomando en consideración el diferente número de agricultores atendido por cada técnico en las diferentes modalidades, el costo anual por agricultor atendido varía de un mínimo de US\$ 87 en ATPm a un máximo de US\$ 275 en ATP1.

Agencia	%
ONGs	41.7
INTA	25.5
Familiar	14.4
Otros públicos	14.2
Centros de formación	4.2
Casa comercial	0.0
Asociaciones de productores	0.0
Técnicos privados	0.0

Fuente: Nitaplan-UCA 2001a

Modalidad	P/E	\$/P
ATPm	200	87
ATP1	80	275
ATP2	70	181
ECA	150	144

Fuente: Ortiz 2004

5. En Nicaragua esta metodología viene siendo implementada bajo el nombre de escuela de campo (ECAM).

Los beneficios conseguidos son tanto de carácter privado (adopción de nuevas variedades, mayor rendimiento, menores costos de producción, mayores volúmenes de ventas, mayor acceso al crédito, etc.) como público (menor erosión de los suelos, mejor nivel de fertilidad, reducción del uso de productos químicos, etc.).

Otro modelo de extensión que viene experimentándose en Nicaragua es el del manejo integrado de cuencas (MIC), introducido por el INTA en 2005 en cinco zonas geográficas del país. Este enfoque se basa en dos componentes: una estrategia técnica para mejorar la conservación de los recursos agua y suelo, gracias a nuevas prácticas agrícolas, y una estrategia participativa que involucra a los agricultores (Zaffaroni 1998; Crowder 1996). De esta última experiencia aún no se tienen resultados debido a su reciente introducción.

Hay que considerar también que en Nicaragua han operado y siguen haciéndolo muchas organizaciones no gubernamentales europeas y norteamericanas, con recursos propios y/o en el marco de acuerdos de cooperación bilateral y multilateral. Todos los proyectos e iniciativas (grandes o pequeños) se encuentran con problemas similares relativos a la mejora de las técnicas productivas, el manejo de los recursos naturales y la obtención de un valor agregado a través del procesamiento de los productos y el mercadeo. En consecuencia, se han ido llevando a cabo actividades de investigación localizada, de extensión agrícola y rural, de capacitación de varios grupos meta, etc., con una colaboración más o menos estrecha con las ONG locales y con las instituciones públicas nacionales (INTA, MAG-FOR, INATEC, MARENA, etc.). Desafortunadamente, no hay mucha información de carácter cuantitativo.

En conclusión, Nicaragua es actualmente un verdadero laboratorio donde varios modelos de generación de innovaciones y de extensión vienen experimentándose con

El Programa Nacional de Tecnología y Formación Agrícola

En 2001, el gobierno de Nicaragua lanzó el Programa Nacional de Tecnología y Formación Técnica Agropecuaria (PNTFTA), para alcanzar un sistema de conocimiento agrícola integrado y cohesivo, basado en la investigación pública y privada, la divulgación y los sistemas de educación y capacitación.

Para la implementación de este programa el gobierno impulsó, a través del Banco Mundial, una inversión a largo plazo (2002–2016) en un programa de tecnología agrícola. Dicho programa iba a ser implementado progresivamente en cuatro fases, de cuatro años cada una, y se diseñó bajo la modalidad de un programa de crédito ajustable (*adjustable lending program-APL*), con el objetivo de incrementar la productividad agrícola y los ingresos de los hogares agrícolas pequeños y medianos.

El Proyecto de Tecnología Agrícola (PTA) representa la primera fase de este programa para el periodo 2001–2004 (Banco Mundial 2000) cuyo objetivo es establecer el Sistema Nacional de Innovación Tecnológica (SINTA).

Objetivos y Componentes del Proyecto

El PTA tenía como indicadores agregados de desempeño: (i) 60 mil pequeños y medianos productores (PMP) recibiendo asistencia técnica; (ii) un 80% de adopción de nuevas prácticas; (iii) un 60% de agricultores satisfechos con la calidad del servicio; (iv) un aumento del 35% en el número de investigadores y extensionistas; (v) un 20% de las innovaciones técnicas elaboradas por universidades y firmas privadas.

Para lograr estos resultados el proyecto se ha apoyado sobre cinco componentes (Piccioni y Santucci 2003):

- *Desarrollo de la capacidad institucional.* Se asignaron fondos para reformar y fortalecer las instituciones públicas del Sistema de Innovación Tecnológica y para promover la participación de las instituciones públicas y privadas en la tecnología agrícola, educación técnica agrícola y capacitación. En particular, se reforzó la Dirección de Políticas Tecnológicas (DPT) de MAG-FOR, con el objetivo de diseñar y coordinar las políticas del sector.
- *Fondos competitivos.* El gobierno de Nicaragua asigna recursos para promover los mercados de servicios a través de fondos competitivos, con el fin de financiar servicios agrícolas y forestales que respondan a la demanda de los clientes. Estos fondos han sido gestionados por la Fundación Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (FUNICA), recién establecida en 2001 como parte de la estrategia y una clara señal de la intención del gobierno de establecer una asociación eficaz entre los sectores público y privado.
- *Fortalecimiento de las operaciones del INTA.* Este componente tiene como objetivo ajustar los servicios del INTA conforme surge un sistema de investigación, transferencia y capacitación agropecuarias pluralista, competitivo y guiado por la demanda. El componente asigna recursos para seis subcomponentes, incluidos cinco servicios estratégicos:
 1. Investigación y desarrollo agrícola;
 2. Transferencia de tecnología;
 3. Producción de semilla;
 4. Entrenamiento del personal de asistencia técnica de primera línea y difusión de la información;
 5. Tecnología de poscosecha y desarrollo del mercado con las asociaciones de granjeros;
 6. Planeamiento y supervisión de los PMP.
- *Sistema de Educación Técnica Agrícola y Capacitación (SETAC).* Este componente proporciona los recursos para apoyar a los métodos de capacitación y educación técnica agropecuarias y a una red de instituciones de capacitación agropecuaria (ECA(M)) y Educación Para el Trabajo-EPT. En particular, se basa en los siguientes elementos:
 1. Capacitación práctica para el personal encargado de la asistencia técnica y de la educación, impartida por especialistas del sector privado (diferentes universidades, ONG y empresas agroindustriales) y del sector público (INTA e INATEC).
 2. Educación y capacitación para los futuros capacitadores agropecuarios en los niveles básico e intermedio.
 3. Iniciativas piloto que contribuyan a aliviar el analfabetismo en las zonas agropecuarias y ayuden a los jóvenes productores y a los adultos desempleados a trabajar como productores o como trabajadores calificados o semicalificados.
 4. Capacitación práctica para el personal encargado del manejo, la administración y los aspectos técnicos del sector público agropecuario.
- *Sistema de Información Agrícola (SIA).* El objetivo de este componente es

establecer y manejar un sistema de información agrícola en el MAG-FOR. Este sistema incorporará información técnica, de mercado y medioambiental, entre otras, y la hará accesible para agricultores, agentes de asistencia técnica, investigadores, planificadores gubernamentales, ONG de desarrollo, universidades y asociaciones de productores. Además, el SIA ha establecido centros de información para el desarrollo local (CIDEL) con conectividad, que brindan información y servicios en áreas rurales piloto.

Durante la ejecución, y en el marco del objetivo general del proyecto, se revisó la prioridad de sus actividades a fin de obtener impactos inmediatos en el sector agrícola. Los programas que se agregaron al proyecto fueron el Programa Nacional Libra por Libra (PNLL), segundo componente del Plan Nacional de Semilla (PNS), el Programa de Reconversión de la Caficultura y el Proyecto Forestal de Nicaragua (PROFOR).

El objetivo del PNLL es la difusión masiva de semilla certificada de híbridos y variedades mejoradas por un sistema de cupones y distribuida a través de agroservicios locales. Este programa se incorporó al PTA, a petición del gobierno, para intensificar el impacto del Programa de Transferencia Tecnológica.

Resultado e Impacto del Proyecto

El principal objetivo de desarrollo del proyecto fue establecer un sistema eficiente de conocimiento e innovación tecnológicos guiado por la demanda. El proyecto, según los documentos de supervisión del Banco Mundial (Banco Mundial, 2004) logró:

- Fortalecer el papel institucional del MAG-FOR y sus actividades de coordinación de las políticas agrícolas en general y de la innovación tecnológica en particular.
- Apoyar al INTA en sus actividades de investigación aplicada y de información a los agricultores.
- Establecer y desarrollar la FUNICA con un conjunto de miembros mixto público-privado, promoviendo e incentivando el trabajo conjunto de extensionistas e investigadores, con un sistema basado en la demanda de los agricultores, y apoyando foros, seminarios y talleres relacionados con la innovación tecnológica en el país.
- Establecer centros de capacitación técnica agropecuaria (CETA) y concejos de asesores locales en tres áreas piloto (Muy Muy, El Sauce y Villa El Carmen), bajo el componente Sistema de Educación Técnica Agrícola y Capacitación (SETAC).
- Establecer siete centros de información para el desarrollo local (CIDEL) y una red de información interinstitucional bajo el componente Sistema de Información Agrícola (SIA).

Tras la evaluación final, realizada en Julio de 2005, los resultados del proyecto pueden resumirse así (Banco Mundial, 2005):

- El número de agricultores atendidos por los diferentes tipos de extensión sigue

siendo limitado, alrededor de 33 mil. (cuadro A.1). Los agricultores atendidos por el PNLL han sido alrededor de 60 mil.

- Al menos el 50% de los productores atendidos por el INTA ha adoptado alguna tecnología. Adicionalmente, el proyecto ha contribuido a introducir técnicas de conservación de suelos y aguas en aproximadamente 19,900 hectáreas.
- Se ha cumplido con el 100% de la satisfacción esperada por las familias de pequeños y medianos productores con relación a la calidad de los servicios proporcionados.
- 71 investigadores ofrecen servicios por parte de FUNICA
- Se ha excedido el cumplimiento (250%) de campesinos jóvenes que han sido entrenados en escuelas de campo y en los procesos de educación para el trabajo (EPT).
- El PNLL ha contribuido a incrementar tanto la superficie cultivada con semilla certificada como el rendimiento, con alrededor de sesenta mil productores involucrados cada año. Además, el programa logró formular un marco regulador para la producción de semilla certificada y para la acreditación de las empresas productoras de este tipo de semilla.

Referencias Bibliográficas

- Alex, G., y D. Byerlee. 2000. "Monitoring and evaluation for AKIS projects." AKIS Good Practice Note, Banco Mundial, Washington, D.C.
- Arce, M. E., y J. I. López. 2003. *Experiencias de telecentros en Nicaragua*. Managua: GTZ.
- BCN. 2001. *Informe anual*. Managua.
- Banco Mundial. 2000. "ATP Project Appraisal Document." Washington, D.C.
- . 2003a. *Agricultura en Nicaragua. Promoviendo la competitividad y estimulando el crecimiento agrícola de base amplia*. Washington, D.C.
- . 2003b. *Nicaragua poverty assessment. Raising welfare and reducing vulnerability*. Washington, D.C.
- . 2004. "Aide memoir October 2004 ATP supervision mission." Washington, D.C. Mimeo.
- . 2005. "Implementation Completion Report for Second Agricultural Technology Project. Report No: 34555-NI." Washington, D.C.
- Berdegù, J. A. 2002. "Las reformas de los sistemas de extensión en América Latina a partir de la década de los 80." RIMISP, Santiago de Chile. Mimeo.
- Budinich, E. 2004. *Public agricultural sector expenditure analysis*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Cabañero-Verzosa, C., y Paul Mitchell. 2002. "Communicating Economic Reform." Development Communications Division, The World Bank, Washington, D.C.
- Crowder, L. V. 1996. "Environmental and sustainable development themes in agricultural extension programmes: a review of FAO case-studies." En *Training for agriculture and rural development 1995–1996*. Roma: FAO.
- Cruz Doren, M. E. 2002. "Políticas agrarias y rurales en América Latina. Etapas, enfoques, restricciones e interrogantes." En E. Pérez Correa y J. M. Sumpsi, eds., *Políticas, instrumentos y experiencias de desarrollo rural en América Latina y Europa*. Madrid:

MAPA.

- Davis, B, y R. Murgai. 2000. "Between prosperity and poverty: rural households in Nicaragua." Documento preparado por "Nicaragua Poverty Assessment." Banco Mundial, Washington, D.C.
- De Janvry, A., N. Key, y E. Sadoulet. 1997. *Agricultural and rural development policy in Latin America—New directions and new challenges*. Roma: FAO.
- Del Mar, Martín M. 2005. *Un modelo de extensión en PESA Nicaragua*. Roma y Managua: FAO.
- Dinar, A., y G. Keynan. 1998. *The cost and performance of paid agricultural extension services*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- . 2000. "Cost and performance of paid agricultural extension services: the case of agricultural technology transfer in Nicaragua." Rural Development Department, Banco Mundial, Washington. Mimeo.
- FAO-Banco Mundial. 2000. *Agricultural knowledge and information systems for rural development: strategic vision and guiding principles*. Roma.
- Global Donor Platform for Rural Development. 2004. "2nd meeting of members." Draft report, OECD, París.
- Grenna, L., D. Calabrese, y F. M. Santucci. 2003. "Strategic communication for the design and elaboration of agricultural policies and for their implementation." Documento por "Joint FAO-NAPC Regional Workshop," Damasco.
- Guadamuz Cermeno, N. 2004. "Consultaría sondeo de opinión programa radial 'Siembra Futuro.'" PNTFTA—MAG-FOR, Managua.
- IFAD. 1993. *The state of world rural poverty—a profile of Latin America and the Caribbean*. Roma.
- ITZTANI. 2004. "Evaluación cuantitativa del Programa de Comunicación del PTA—Informe final." Managua.
- Keynan, G., M. Olin, y A. Dinar. 2001. "Cofinanced public extension in Nicaragua." *The World Bank Research Observer* 12(2).
- Laforge, M., I. Colindres, y M. López. 2004. *La pobreza rural más allá de las cifras—Estudios de caso en Honduras y Nicaragua*. San José, Costa Rica: RUTA-DFID-ODI.
- MAG-FOR. 2003. "Línea de base—Programa de Comunicación PNTFTA." Managua.
- Mitchell, P., y K. Chaman-Ruiz. 2007. *Communication-based Assessment for Bank Operations*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Nagel, U. J. 1980. "Institutionalisation of knowledge flows." *Quarterly Journal of International Agriculture* 30(Special Issue).
- Nitlapan-UCA. 2001a. "Informe final de la problemática tecnológica de los productores." Managua.
- . 2001b. *Impacto del cambio en el subsistema de extensión sobre la problemática tecnológica de los productores*. Managua.
- . 2002a. "Línea de base del PNTFTA." Managua.
- . 2002b. "Sistema de evaluación de impactos del PNTFTA." División de Seguimiento y Evaluación de Impactos, MAG-FOR, Managua.
- Nitlapan. 2004. *Evaluación de impacto del Programa Nacional de Tecnología y Formación Técnica Agropecuaria. 3er informe*. Managua
- Ortiz, R. 2004. "Análisis comparativo de las modalidades de asistencia técnica del INTA."

- FAO, Managua. Mimeo.
- Picado Gaetgens, O., y P. Chaput. 2003. "Programa de Comunicación, Programa Nacional Agropecuario y Forestal." CCC, Managua.
- Picado Gaetgens, O., N. Guadamuz, y P. Chaput. 2004. "Programa de Comunicación, Programa Nacional Agropecuario y Forestal—Informe final." CCC, Managua.
- Piccioni N., y F. M. Santucci. 2002. "The Nicaragua Agricultural Technology Project." Documento preparado por workshop "The Role of Extension Investment in Rural Development," IFPRI, Washington, D.C.
- Roeling, N. 1988. *Extension science. Information systems in agricultural development.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Salomón Pereira, R. 2002. "Diagnóstico de comunicación—Informe final." PNTFTA—MAG-FOR, Managua.
- Sherwood, S., et al. 2001. "Participatory research and training: ten lessons for the Farmer Field Schools (FFS) in the Andes." *Currents* 27.
- Swanson, B., y W. Peterson. 1989. *A field manual for analysing technology development and transfer systems.* Office of International Agriculture. Champaign, Ill.: University of Illinois Urbana—Champaign.
- Zaffaroni, E. 1998. "A microbasin approach to extension and training: experiences in Latin America." En *Training for agriculture and rural development 1997–1998.* Roma: FAO.

Eco-Audit

Environmental Benefits Statement

The World Bank is committed to preserving Endangered Forests and natural resources. We print World Bank Working Papers and Country Studies on 100 percent postconsumer recycled paper, processed chlorine free. The World Bank has formally agreed to follow the recommended standards for paper usage set by Green Press Initiative—a nonprofit program supporting publishers in using fiber that is not sourced from Endangered Forests. For more information, visit www.greenpressinitiative.org.

In 2007, the printing of these books on recycled paper saved the following:

Trees*	Solid Waste	Water	Net Greenhouse Gases	Total Energy
264	12,419	96,126	23,289	184 mil.
<small>*40" in height and 6-8" in diameter</small>	Pounds	Gallons	Pounds CO ₂ Equivalent	BTUs



Comunicación estratégica para el desarrollo agrícola forma parte de la serie de documentos de trabajo del Banco Mundial, los cuales se publican con el fin de difundir los resultados de investigaciones permanentes del Banco y estimular un debate más amplio.

La utilización coordinada de los enfoques tradicionales y modernos de comunicación como herramienta técnica de apoyo en los programas agrícolas permite, con una perspectiva estratégica, realizar programas mejor articulados que involucran a distintos grupos sociales a través de métodos y medios que optimizan los resultados e impactan en sus condiciones socio-económicas y estilos de vida.

La posibilidad de utilizar medios de comunicación de masas así como medios de comunicación alternativa e interpersonal, permite no sólo conectar mejor a las ciudades y el campo; permite también generar o fortalecer situaciones de credibilidad y confianza entre los actores involucrados en un proceso de desarrollo. El conocimiento adecuado de proyectos y posibilidades de desarrollo, al mismo tiempo que es compartido entre pobladores de diferentes áreas geográficas, puede ser un puente que logre mitigar la severa brecha de acceso a la información sobre las posibilidades de desarrollo existentes entre las áreas rurales y urbanas; así como la legítima demanda de acceso a otros tipos de servicios asociados con el desarrollo (servicios de salud y educación, entre otros).

El caso de Nicaragua es una experiencia enriquecedora y aleccionadora, pues ha dado resultados positivos a la vez que experiencias amargas. Es un caso de estudio, una historia real sobre esfuerzos profesionales que muestra una nueva manera de entender y vivir las relaciones interpersonales e interinstitucionales. Todo ello en el marco de una visión moderna, dinámica y participativa de la comunicación estratégica aplicada al desarrollo agrícola en un contexto de mayor extensión rural, que resulta ser a la vez uno de los más pobres de la región.

Los documentos de trabajo del Banco Mundial están disponibles por separado o a través de una suscripción, tanto impresos como en formato electrónico (www.worldbank.org/elibrary).



BANCO MUNDIAL
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433 USA
Teléfono: 202-473-1000
Internet: www.worldbank.org
E-mail: feedback@worldbank.org

ISBN 978-0-8213-7423-8



SKU 17423