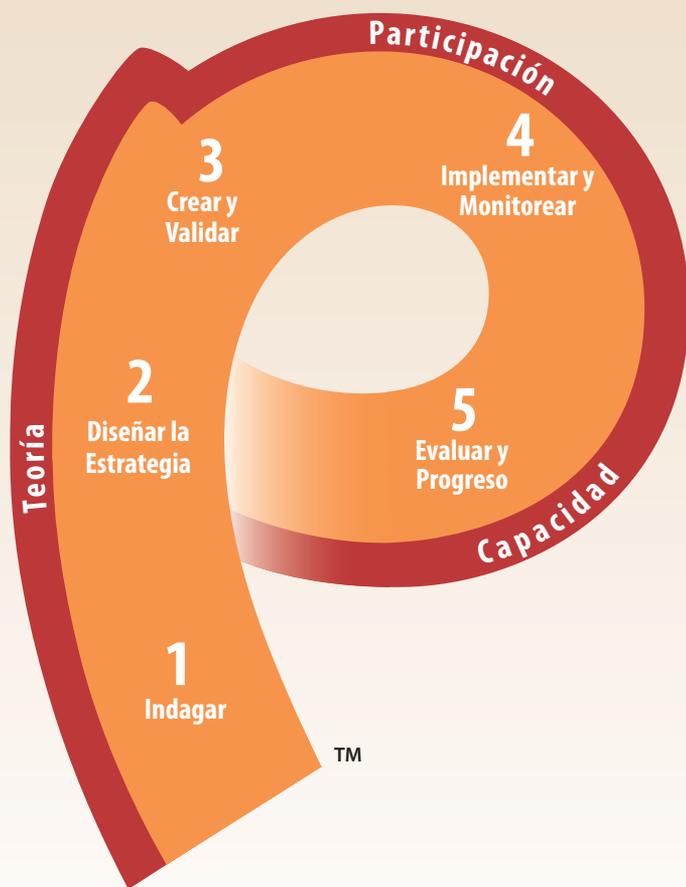


El "Proceso P"TM

Cinco pasos para la comunicación estratégica



Cita sugerida:

Health Communication Capacity Collaborative (noviembre de 2016). El “Proceso P” Cinco pasos para la comunicación estratégica. Baltimore: Centro para Programas de Comunicación de la Facultad de Salud Pública Bloomberg de la Universidad Johns Hopkins.

© 2016, Universidad Johns Hopkins. Todos los derechos reservados.

Créditos fotográficos:

Valerie Caldas (p. 7), Virginia Lamprecht (p. 11), Rajal Thaker (p. 13), Haydee Lemus/PASMO PSI Guatemala (p.15) Diana Mrazikova/ Networks (p. 16), Cortesía de Photoshare

Una de las herramientas más acreditadas utilizadas en el diseño de programas de comunicación para el cambio social y de comportamiento (CCSyC) es el “Proceso P.” Desarrollada en 1982, el Proceso P es una herramienta para la planificación estratégica de programas de comunicación en salud, basados en evidencia. Más de treinta años después, profesionales de la comunicación en todo el mundo siguen utilizando el Proceso P para diseñar, implementar, monitorear y evaluar estrategias, programas y materiales de comunicación.

Esta actualización del Proceso P incorpora un conjunto de lecciones aprendidas, reconociendo el paso del tiempo y la naturaleza dinámica del ejercicio estratégico, así como la emergencia de las nuevas tecnologías y la constante evolución de la comunicación, normas sociales, comportamiento individual y toma de decisiones. De igual manera, este proceso se basa en muchas otras disciplinas entre ellas Teoría del Diseño, Economía del Comportamiento, Psicología Social y Antropología.

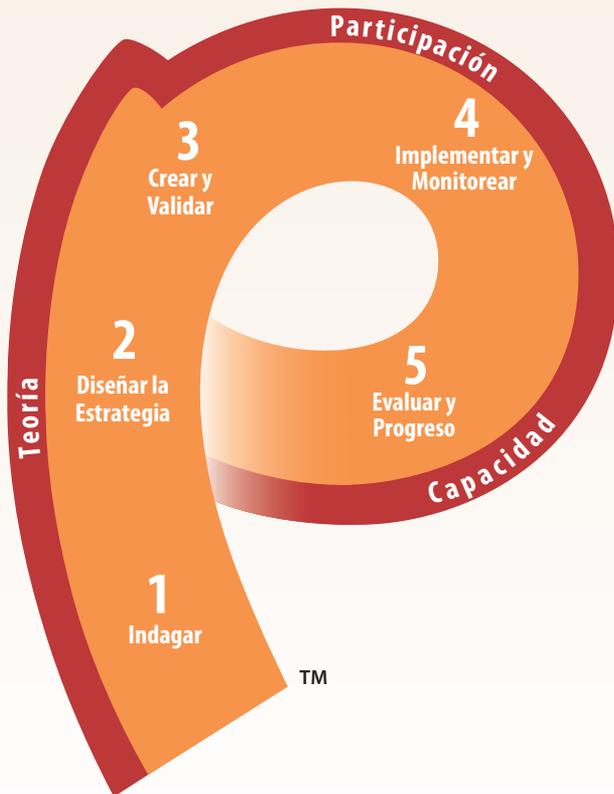
Sin embargo, el Proceso P es una herramienta que demuestra su máxima utilidad cuando integra el pensamiento crítico y uso de la información y datos en cada paso del proceso.

Introducción

El “Proceso P” es una hoja de ruta que le guía por etapas, partiendo de un concepto general sobre el cambio de comportamiento deseado, hacia un programa estratégico y participativo que se basa en la teoría y tiene un impacto medible.

Con frecuencia se utiliza el Proceso P para diseñar, implementar y evaluar programas innovadores y creativos de cambio de comportamiento que tienen como objetivo reducir la transmisión del VIH, promover la planificación familiar/salud reproductiva, reducir la mortalidad materna, promover la supervivencia infantil, prevenir enfermedades infecciosas y proteger el medio ambiente.

No importa en qué área de la salud trabaje usted o cuán grande o pequeño sea su presupuesto, al seguir el Proceso P, puede ayudar a las personas a hacer cambios saludables.



El Proceso P consta de cinco pasos

Paso 1: Indagar

Paso 2: Diseñar la Estrategia

Paso 3: Crear y Validar

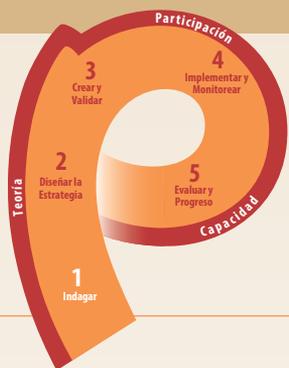
Paso 4: Implementar y Monitorear

Paso 5: Evaluar y Progreso

El Proceso P incorpora tres conceptos transversales. Los enfoques de comunicación para el cambio social y de comportamiento (CCSyC) funcionan mejor cuando estos tres conceptos sirven de guía a su proceso estratégico.

1. **Teoría** de CCSyC
2. **Participación** de las partes interesadas
3. **Fortalecimiento** continuo **de capacidades**

La importancia de la documentación: Para que pueda aprender del Proceso P, es muy importante que documente su proceso. Esta documentación no tiene que ser formal, pero es clave poder revisar las decisiones, el progreso logrado y los datos, y compartir su experiencia con otras personas que quieran replicar su enfoque. Un sistema simple de gestión del conocimiento (KM, knowledge management) puede proporcionar un espacio central para almacenar documentos e información y compartirlos con los socios. A medida que los proyectos se hacen más grandes y complejos, este sistema de KM se vuelve aún más crucial para la documentación y la comunicación interna del proyecto.



Paso 1: Indagar

En este paso usted:

- Comenzará a comprender la magnitud del problema.
- Identificará las audiencias importantes.
- Descubrirá los obstáculos al cambio de comportamiento de sus audiencias objetivo. Estos obstáculos pueden ser de carácter económico, social, estructural, cultural o educativo; o algo completamente distinto.
- Identificará los factores que facilitan el cambio de comportamiento, incluidos los potenciales mensajeros y medios de comunicación.
- Desarrollará un planteamiento conciso del problema.

Indagar:

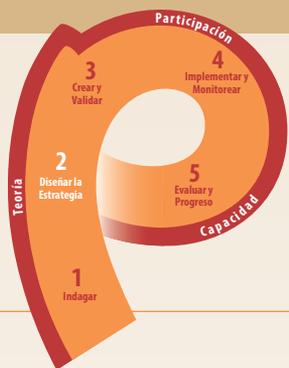
1. Lleve a cabo una investigación formativa y/o de línea base con su audiencia. Es importante evaluar sus conocimientos, actitudes, destrezas, comportamientos, redes sociales, necesidades, aspiraciones y grado de autoeficacia, así como quiénes influyen en su comportamiento. A menudo, una organización de investigación o una universidad pueden ayudar con esta investigación.
2. Lleve a cabo una revisión de estudios demográficos, epidemiológicos, sociológicos, económicos u otros que sean relevantes al tema. Muchas veces las organizaciones cuentan con una gran cantidad de información existente y conocimientos técnicos de proyectos anteriores. También reconozca lo que sus socios y audiencia ya saben.
3. Evalúe las políticas y los programas existentes; revise los datos cuantitativos que están disponibles.

4. Obtenga información acerca de canales de comunicación activos y disponibles; considere un rango amplio desde teléfonos móviles, plataformas de comunicación de la comunidad, personas que ejercen influencia, hasta la radio y la televisión.
5. Identifique socios y aliados, tanto organizaciones como individuos influyentes a nivel nacional y local, y considere sus capacidades organizacionales.
6. Considere las posibles diferencias de género y asegure que todas las perspectivas estén representadas en la investigación formativa.
7. Resuma la comprensión del problema en un planteamiento del mismo que encapsule el objetivo del proyecto.

Resultado:

El resultado del Paso 1 es un análisis de la situación que detalla el problema y la comprensión de sus causas, facilitadores y posibles soluciones, así como un planteamiento del problema que articula el objetivo del futuro proyecto.





Paso 2: Diseñar la Estrategia

En este paso usted:

Crear el plan que logrará cambiar la situación actual en la cual se encuentra a la situación objetivo. La estrategia incluirá objetivos de comunicación, segmentación de la audiencia, abordajes programáticos, recomendaciones de canales, un plan de trabajo y un plan de monitoreo y evaluación.

Concepto transversal: Teoría de comunicación de salud

Los planificadores de programas de comunicación en salud cuentan con muchas teorías a su disposición. Cada una presenta un énfasis un tanto diferente. La clave para el uso eficaz de la teoría en el diseño del programa es identificar una teoría que coincida con su comprensión de lo que influye en el comportamiento que está tratando de promover. Esa teoría es la que se recomienda usar para guiar el diseño de su programa. Diferentes aspectos de su programa pueden utilizar diferentes teorías dependiendo de si usted está buscando un cambio social y/o estructural versus un cambio individual.

Diseñar la estrategia:

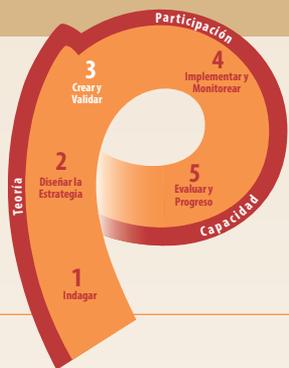
1. Reúna a todos los actores relevantes para participar en el proceso de desarrollo de estrategias.
2. Póngase de acuerdo sobre el alcance del programa y discuta las limitaciones impuestas por el presupuesto, la situación política, el cronograma, etc.
3. Elija un modelo/teoría de cambio de comportamiento y marco teórico. Ver el recuadro de las teorías frecuentemente utilizadas en la página 9.

4. Teniendo en cuenta el presupuesto, el tiempo y otras limitaciones determinadas, tome decisiones acerca de:
- Las audiencias primaria y secundaria.
 - Las intervenciones estructurales y de comunicación necesarias para superar los obstáculos identificados para el cambio.
 - Los objetivos de comunicación, ¿Cuál es la conducta deseada para cada audiencia? Asegúrese de que sus objetivos sean medibles.
 - Abordajes y posicionamiento de los programas. Sea capaz de explicar cómo estas opciones superarán los obstáculos de la audiencia para llevar a cabo el cambio de comportamiento.
 - Canales de comunicación, elíjalos para maximizar el impacto y alcanzar escala. Funciona mejor una combinación de medios de comunicación, así como una combinación de abordajes individuales y del ámbito comunitario.
 - El plan de implementación y los plazos, incluidas funciones y responsabilidades.
 - El plan de monitoreo y evaluación.
 - El plan para compartir los resultados del proyecto.

Resultado:

El resultado del Paso 2 es un plan estratégico que todos los socios pueden utilizar para trazar sus actividades y consultar en busca de orientación a medida que se desarrolla el proyecto.

Teoría	Énfasis	Tipo de cambio necesario
Acción razonada (comportamiento planificado)	Cognición, toma racional de decisiones	<p>Más Individual</p>  <p>Más Social y Estructural</p>
Modelo de procesos paralelos extendido (gestión del miedo)	Interacción entre la cognición y la emoción	
Aprendizaje por observación (aprendizaje social)	Comparación social e influencia social	
Difusión de innovaciones	Estructura social; redes sociales	



Paso 3: Crear y Validar

En este paso usted:

Desarrollará los productos de comunicación del programa. Estos podrían incluir medios de comunicación y materiales impresos, procesos participativos, capacitaciones y mucho más. En este paso usted conjugará el arte y la ciencia: la visión creativa y artística necesarias para mover audiencias e inspirarlas a cambiar, y el análisis, la teoría y las decisiones estratégicas de los Pasos 1 y 2. También pondrá a prueba sus ideas y diseños, validándolas con sus audiencias objetivo para asegurar que los mensajes sean claros y aplicables.

Concepto transversal: Participación

¿Quién deberá participar en la planificación estratégica y la implementación del programa? ¡Prácticamente todos aquellos que tengan un interés en el resultado! El "Proceso P" funciona mejor cuando cada paso es informado por un grupo consolidado de socios del programa, tomadores de decisiones, miembros de la audiencia y expertos técnicos. No todo el mundo tiene que asistir a todas las reuniones, pero es importante reunir a todo el equipo en puntos cruciales del proceso de planificación e implementación; por ejemplo en el taller de diseño de la estrategia o en el lanzamiento del proyecto. También es fundamental contar con una amplia participación durante la implementación; esto propaga el sentido de propiedad del proyecto entre socios y es el primer paso para encaminarse hacia la sostenibilidad.

Desarrollar y validar:

1. Elija su equipo creativo (diseñadores, artistas, escritores, productores, radiodifusores) según los productos deseados.
2. Planifique un taller de diseño que incluya al equipo creativo, las principales partes interesadas y a miembros de la audiencia.

3. Crea borradores de conceptos y materiales para ponerlas a prueba con la audiencia.
4. Ponga a prueba los conceptos y materiales con las audiencias objetivo y los encargados de tomar decisiones clave. Puede hacerlo a través de grupos de discusión o entrevistas individuales en profundidad.
5. Comparta los resultados de las pruebas de validación con el equipo creativo y las principales partes interesadas y, a través de un proceso participativo, póngase de acuerdo sobre las revisiones necesarias.
6. Revise los materiales basándose en la retroalimentación que ha recibido.
7. Repita la prueba de validación los materiales para asegurarse de que las revisiones resuelvan los problemas fundamentales descubiertos durante las pruebas previas.
8. Elabore los materiales finales.

Resultado:

El resultado del Paso 3 es un paquete de materiales terminados listos para su distribución.





Paso 4: Implementar y Monitorear

En este paso usted:

Pondrá en marcha su programa y monitorará su progreso. Usted y sus socios distribuirán los productos de comunicación y llevarán a cabo actividades tal como se describe en el plan estratégico elaborado en el Paso 2. Los actores designados supervisarán las actividades para asegurarse de que la distribución y la implementación se lleven a cabo según lo planificado, y que los problemas potenciales sean identificados y tratados lo antes posible.

Implementar y monitorear:

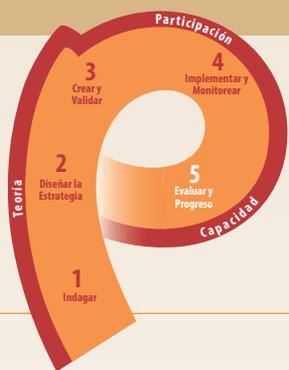
1. Asegúrese de que todos los socios entiendan sus roles en el proyecto y de que estén preparados y en condiciones de seguir adelante.
2. Realice las capacitaciones necesarias a los trabajadores de campo, personal de salud y otros ejecutores del proyecto.
3. Mantenga actualizados a todos los socios sobre cómo se está llevando a cabo la implementación. Comparta las buenas noticias, así como las situaciones problemáticas.
4. Comparta el crédito por un buen trabajo con los socios, tomadores de decisiones y otras partes interesadas. Esto motivará a los socios a mantenerse involucrados y comprometidos.
5. Monitoree sus actividades de monitorización. Compruebe las cifras (estadísticas de servicio, calificaciones de medios de comunicación, cantidad de materiales distribuidos, recuento de personas que han recibido la información o han sido capacitadas) de manera periódica.
6. Asegúrese de que las actividades de monitoreo se estén llevando a cabo tal como estaba previsto y que la información que obtenga sea útil y aplicable.

7. Haga correcciones sobre la marcha según sea necesario. Aproveche las lecciones aprendidas de las actividades de monitoreo para ajustar y afinar su implementación.
8. Prepárese para continuar sus actividades de evaluación.

Resultado:

El resultado del Paso 4 es un conjunto integrado de actividades del programa, incluyendo cualquier ajuste indicado por el monitoreo.





Paso 5: Evaluar y Progreso

En este paso usted:

Llevará a cabo actividades para determinar cuán bien el programa alcanzó sus objetivos e identificar cualquier consecuencia no deseada. Usted buscará conocer por qué su programa fue o no fue efectivo y si el programa tuvo o no los efectos deseados sobre el conocimiento, las actitudes o los comportamientos de sus audiencias objetivo. También utilizará las lecciones aprendidas de esta experiencia para influir en futuras programas.

Evaluar y evolucionar:

1. Cuantifique los resultados y evalúe el impacto mediante encuestas y otras técnicas de evaluación.
2. Difunda los resultados a donantes, socios, partes interesadas y encargados de tomar decisiones clave, medios de comunicación y otras personas y organizaciones interesadas. Deberá hacer esto incluso si sus resultados son mixtos o no del todo positivos.
3. Mire al futuro: el informe final deberá indicar oportunidades futuras, cómo aplicar las lecciones aprendidas, dónde se necesita un seguimiento y cómo podrían ampliarse los resultados.

Resultado:

El resultado del Paso 5 es un evento de difusión o una serie de eventos, publicaciones y un diálogo sobre los próximos pasos.

Concepto transversal: Aprendizaje

El fortalecimiento de capacidades es el corazón de la misión de la colaboración de capacidad de comunicación de salud (HC3, Health Communication Capacity Collaborative). En general, el proyecto HC3 tiene un enfoque de aprendizaje utilizando metodologías mixtas para el fortalecimiento de capacidades a nivel individual, organizacional y del sistema. Esta forma de aprendizaje cuenta con una mezcla de metodologías que fomentan el aprendizaje en el trabajo y tutorías, así como oportunidades de capacitación formal para que se dé el aprendizaje en todo momento y en todos los niveles. Los ejecutores del programa pueden poner en práctica en el trabajo lo que han aprendido a través de programas de formación virtual y cara a cara. Pueden utilizar lo que aprenden para diseñar, implementar y evaluar programas, y resolver los problemas que puedan surgir en tiempo real.



Cuando se diseña un programa de CCSyC...

Recuerde

1. No permita que su situación actual defina su visión. En primer lugar, articule una visión compartida, luego pregúntese por qué existe una diferencia entre la visión que quiere y en dónde se encuentra ahora.
2. Al desarrollar su visión compartida, que sea realmente “compartida” es más importante que la visión en sí.
3. ¡Ponga toda su investigación formativa a trabajar! Use sus hallazgos para diseñar un programa focalizado y materiales que demuestren una clara comprensión de los problemas y las audiencias.
4. No asuma que usted conoce a su audiencia. Involucre a las partes interesadas desde el principio e invierta en realizar pruebas de validación previas para asegurar que su programa tenga impacto en su audiencia.



5. La comunicación es un proceso, no un producto.
6. Asegúrese de crear un plan de monitoreo y evaluación durante la fase de diseño antes de comenzar la implementación.
7. Preste especial atención a medida que hace la transición de un paso del proceso al siguiente para evitar confusiones acerca de las funciones y las responsabilidades entre el equipo.
8. Mire más allá de las cifras en los datos de monitoreo para encontrar la significancia y utilidad de los datos. La monitorización deberá utilizarse para mejorar el programa en el transcurso de este.
9. El enfoque exige sacrificio. Cuando usted hace énfasis en todo, no enfatiza nada.
10. Si quiere calidad profesional, contrate a profesionales. Al final, la calidad cuesta menos.



La colaboración de capacidad de comunicación de salud (HC3, Health Communication Capacity Collaborative) fortalece las capacidades de organizaciones para implementar con éxito sus propios programas de comunicación para el cambio social y de comportamiento (CCSyC).

Con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, U.S. Agency for International Development), HC3 es liderada por el Centro para Programas de Comunicación (CCP) de la Facultad de Salud Pública Bloomberg de la Universidad Johns Hopkins en colaboración con Management Sciences for Health, NetHope, Population Services International, Ogilvy PR e Internews. También está vinculada a una red de organizaciones de África, Asia y América Latina.

Visite el sitio web de la HC3, www.healthcommcapacity.org, para obtener más información. Para consultar recursos adicionales que le ayudarán con las actividades detalladas involucradas en el transcurso del Proceso P, visite Health COMPass en www.thehealthcompass.org.

Ogilvy Public Relations



HC3 es basado en
Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health
Center for Communication Programs
111 Market Place, Suite 310
Baltimore, MD 21202
www.healthcommcapacity.org



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



© 2016, Johns Hopkins University. All rights reserved.