

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FH
Facultad de
Humanidades

TRABAJO DE DIPLOMA

Título Estrategia de Comunicación del proyecto Conservación y uso Sostenible de la Biodiversidad desde el Enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras en Cuba (IWEco.Cuba)

Autores Amaury David Monzón León

Tutores Dr. C. Kirk Díaz Guzmán Corrales

Santa Clara

2018

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

*«Algunos hombres ven las cosas tal como son y
dicen, ¿por qué?
Yo sueño las cosas que nunca fueron y digo: ¿por
qué no?»*

Leonardo da Vinci

Dedicatoria

Al rey de reyes, señor de señores, al todopoderoso, mi dios bendito porque sin él nada es posible en esta vida, por estar conmigo en todo momento y por su misericordia.

A mi madre del alma por darme la vida, por estar siempre ahí y ahí y ahí arriba de mí y por los consejos.

Al amor de mi vida, Yisenia, mi brazo derecho, amiga, compañera, por confiar siempre en mí, por el apoyo, por no dejarme desfallecer, por siempre estar “Te Amo”.

A mi niñita, Assenet, que me inspira a luchar y seguir adelante.

Agradecimientos

A Brito, mi tercer padre, por acogerme, por ayudarme todos estos años, por brindarme su mano sin esperar nada a cambio, de todo corazón gracias.

A Anita por entregarme a su niña, por la confianza y su preocupación durante todo este tiempo.

A Marlon, mi hermanito, amigo de siempre, compañero de tantas batallas, gracias por el aliento.

A Tania, investigadora del CEAC, camaroncito duro que siempre me sacó de apuros y me puso en las mejores manos. Le agradezco por su tiempo, su cariño y por siempre mantenerse pendiente del avance de la investigación.

Al grupo gestor del proyecto IWECCO.Cuba, por la oportunidad de participar en su proyecto, porque sin su cooperación no hubiese sido posible el desarrollo exitoso de la investigación.

En especial al Dr. C. Alain Muñoz, la Dra. C. María Elena y la MS.c. Tatiana por dedicar tiempo extra para compartir ideas respecto a la investigación, por sus sugerencias y apoyo en este proceso.

A mi tutor, el Dr. C. Kirk Díaz - Guzmán Corrales por la oportunidad de trabajar con él, por su tiempo, sus enseñanzas, porque me llevó a exigirme más de mí mismo y crecerme más profesionalmente ante las dificultades que se presentaron.

A todos los profesores de la carrera que contribuyeron a mi formación profesional durante estos cinco años.

A la MSc. Vanesa Hernández Toledo, al MSc. Ernesto Gómez Cangas, la MSc. Maitiè Rodríguez Wong y la MSc. Yumay, por el tiempo que me dedicaron, por la oportunidad del diálogo y su apoyo en tiempos de mucho estrés, por escucharme y permitirme defender mis ideas, por sus críticas constructivas y sugerencias que contribuyeron a perfeccionar mi investigación.

A Deisy por su preocupación, su confianza y determinación, por su ayuda sin medida.

A mis compañeras de aula por compartir estos cinco años conmigo, por los acuerdos y desacuerdos. En especial Aymè, María de los Ángeles, Yainety Yilena por su cariño y preocupación y por compartir muy buenas experiencias que contribuyeron a nuestro desarrollo humano y profesional.

A Jesús, por brindarme la mano cuando nadie lo hizo, por los consejos y su amistad.

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una estrategia de comunicación que contribuya a la gestión del proyecto IWEco.Cuba. En el proceso investigativo se empleó una alternativa metodológica cualitativa;desarrollando como método la investigación acción cooperativa.Se utilizó una muestra definida por informantes claves y otra como grupo gestor. Las técnicas empleadas para la recogida de datos fueron: la revisión de documentos oficiales, entrevistas en profundidad, sesiones de trabajo grupal y observación participante. Como resultados se identificaron las necesidades comunicativas del grupo gestor, las fortalezas y debilidades del proyecto en relación con la comunicación y se elaboró la estrategia de comunicación para la gestión del proyecto IWEco.Cuba con la cooperación del grupo gestor. Se recomendó implementar la estrategia de comunicación diseñada, atendiendo a las peculiaridades de cada área demostrativa y bajo asesoría especializada, evaluar las acciones implementadas y su impacto en pos de los resultados esperados del proyecto así como sistematizar las buenas prácticas y lecciones aprendidas, publicar dichos resultados y compartirlos en eventos científicos.

Palabras claves:gestión de proyectos, estrategia de comunicación

Abstract

The present investigation had as objective to design a communication strategy that contributes to the project management IWEco.Cuba. In the investigative process a qualitative methodological alternative was used; developing as method the cooperative action investigation. A sample was used defined by key informants and another as group agent. The techniques employees for the collection of data were: the revision of official documents, interviews in depth, sessions of work grupal and participant observation. As results the talkative necessities of the group agent, the strengths and weaknesses of the project were identified in connection with the communication and the communication strategy was elaborated for the management of the project IWEco.Cuba with the cooperation of the group agent. It was recommended to implement the strategy of designed communication, assisting to the peculiarities of each area demonstrative and low specialized consultantship, to evaluate the implemented actions and their impact after the prospective results of the project as well as to systematize the good ones practical and learned lessons, to publish this results and to share them in scientific events.

Key words: management projects, communication strategy

Contenido

Introducción	1
Capítulo I- Referentes teóricos.....	6
1.1- Aproximaciones teóricas en torno a los proyectos y su gestión.....	6
1.2- La comunicación en proyectos de desarrollo.	14
1.2.1- La Estrategia de Comunicación como herramienta para la gestión de proyectos.	22
Capítulo 2. Referentes metodológicos:.....	28
2.1 - Alternativa Metodológica	28
2.2 - Método de investigación.....	28
2.3 -Tipo de Diseño	29
2.4- Tipo de investigación.	29
2.5 - Definición de las Categorías de Análisis	29
2.6 - Selección de la Muestra.	30
2.7 - Métodos y técnicas de Investigación	31
2.8 - Procesamiento de la información	33
Capítulo 3. Análisis de los resultados.....	35
3.1- Análisis por técnicas.....	35
3.1.1- Revisión de documentos.....	35
3.1.2- Análisis de las Entrevistas en profundidad	40
3.1.3- Análisis de las sesiones de trabajo con el grupo gestor.....	41
3.1.4- Análisis de la observación participante.....	47
3.2- Análisis integral de los resultados.....	49
3.3- Estrategia de comunicación del proyecto IW Eco.Cuba.	50
Conclusiones	55
Recomendaciones	56
Referencias Bibliográficas	57
Anexos	

Introducción

La comunicación constituye un proceso de vital importancia en la gestión de proyectos, tanto para dar a conocer sus objetivos, líneas, componentes, áreas de trabajo, principales resultados e impactos así como para viabilizar los procesos que tienen lugar hacia lo interno y en relación con sus públicos. Contribuye a crear y/o fortalecer vínculos, alianzas y redes para la cooperación de actores y promover su participación, desarrollar capacidades para la gestión del mismo, la implementación de buenas prácticas y promover cambios sociales que es el fin último de los proyectos de desarrollo.

Sin embargo, ha sido, por mucho tiempo, marginada de los proyectos de desarrollo y en el mejor de los casos, ha sido concebida como propaganda y difusión de información. El patrón de difusión ha sido informar a la población sobre los proyectos, mostrar sus ventajas y recomendar que sean apoyados (Servaes y Malikhao, 2007).

Es frecuente que organismos de la cooperación internacional, gobiernos y algunas organizaciones no gubernamentales (ONG) adviertan su importancia cuando se trata de ganar visibilidad, dándole mayor peso a los medios masivos, la publicidad y no al diálogo y la participación de las comunidades en las que se pretende impactar (Gumucio, 2001); lo cual es fundamental para lograr la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo.

En la mayoría de los casos, no se le ha otorgado importancia desde el inicio de los proyectos, no gestionándose como un componente más. Los comunicadores, son convocados para encargarse del aspecto comunicacional de un proyecto ya elaborado por un equipo técnico de determinada organización u organismo con el cual deberá interactuar para comprender el proceso global del proyecto (UNICEF, 2006). Ello, ha supuesto cambios en la manera en cómo interviene la comunicación en los proyectos y su gestión.

Organismos de la cooperación internacional como la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE, 2014), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2006,2011),la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO,2005, 2007,2011), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009, 2011), autores latinoamericanos como Alfonso Gumucio(2001), Rosa María Alfaro (1993,

2006) y autores cubanos como Aymè PlasenciaPons (s.f.), Carlos Núñez Hurtado (2001) reconocen la importancia estratégica de la comunicación, considerándola un componente sustancial de cualquier intervención o proyecto de desarrollo que deberá gestionarse a través de una estrategia que posibilite la integración, articulación y coherencia de los procesos comunicativos en el proyecto.

En Cuba, la gestión de proyectos se ha convertido en una concepción de trabajo para la solución de numerosos problemas (Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria (CIERIC), 2006). Dos importantes reglamentos rigen este proceso: el *Reglamento para el proceso de elaboración, aprobación, planificación, ejecución y control de los programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación en Cuba* (resolución No.44/2012) y el *Reglamento para la negociación, planificación, aprobación, ejecución y control de los proyectos internacionales y las donaciones puntuales en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente* (resolución No.139/2013), ambas emitidas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Si bien estos documentos norman, regulan y sientan pautas para ordenar los procesos implícitos en la gestión de los proyectos así como las funciones de los sujetos participantes, no reconocen explícitamente a la comunicación como un proceso de vital importancia para dicha gestión. Aunque, resulta válido destacar que en ellos, se alude a promover acciones para la introducción y generalización de los resultados de los proyectos, informar con periodicidad acerca del estado de su ejecución y sus resultados, elaboración y envío de informes a las diferentes instancias, la participación en diferentes momentos del proceso de los sujetos involucrados y a la negociación como una de las etapas requeridas en los proyectos internacionales, donde la comunicación es fundamental.

Sin embargo, en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista sí es reconocida explícitamente la importancia de la comunicación social para el desarrollo del país. Ello se constata en los principios que sustentan dicho modelo donde se caracteriza la comunicación como una de las “dimensiones del desarrollo” (PCC, 2016,p.5), como “un recurso estratégico de dirección del Estado, las instituciones, las empresas y los medios de

comunicación, al servicio de la participación... y el desarrollo del país...” (PCC, 2016, p.8) y como “bien público y derecho ciudadano” (PCC, 2016,p.8).

Además, se destaca como un proceso fundamental para el perfeccionamiento de sistemas y órganos de dirección del país lo que supone implantar la Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos, priorizando en sus tareas iniciales el diseño de una estrategia de comunicación para la implementación de los lineamientos económicos y sociales del país (PCC, 2016). El garantizar su correcta implementación constituye uno de los objetivos específicos dentro de los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030.

Lo antes expuesto, evidencia que en la dirección del país existe una conciencia sobre la importancia de la comunicación en los procesos de desarrollo y una voluntad política para la implementación de una política de comunicación que priorice el diseño de estrategias de comunicación que contribuyan a una gestión eficiente en correspondencia con el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista para el perfeccionamiento de los sistemas y órganos de dirección del país.

Ello ha influido, cada vez más, en que la dirección de diferentes organismos y entidades se interesen por contar con una estrategia de comunicación que articule y de coherencia a los procesos comunicativos en pos de alcanzar sus objetivos, en correspondencia con los lineamientos de la política económica y social del país.

También ha sido de interés para la coordinación de algunos proyectos que se desarrollan en el país, sobre todo, los de colaboración internacional, donde se reconoce a la comunicación como un proceso esencial en la gestión de los mismos y, la importancia de contar con una estrategia de comunicación que oriente el accionar comunicativo en correspondencia con la estrategia general del proyecto.

Un ejemplo de ello, lo constituye el Proyecto de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad desde el Enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras en Cuba, conocido como IWECO.Cuba. Este proyecto tiene alcance nacional y es coordinando desde el Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos (CEAC). Incluye cuatro áreas demostrativas de las provincias La Habana (Cuenca Guanabo), Cienfuegos (Cuenca Arimao), Santi Spíritus

(Cuenca de Agabama) y Santiago de Cuba (Cuenca San Juan) (ver anexo 1). Presenta como contraparte extranjera el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el financiamiento del Fondo Mundial de Medio Ambiente (GEF).

El proyecto tiene como objetivo conservar, proteger y asegurar el uso sostenible de la diversidad biológica de Cuba y la rehabilitación de las cuatro cuencas hidrográficas antes mencionadas y sus ecosistemas costeros. Promueve la aplicación del enfoque de manejo integrado de cuencas y áreas costeras (MICAC), incluidas la planificación del uso del suelo, las buenas prácticas agrícolas y ambientales, identificación y monitoreo de indicadores ambientales, mecanismos para el fortalecimiento intersectorial e interinstitucional, la coordinación institucional y la creación de capacidades en las áreas de intervención.

Este proyecto, a diferencia de otros proyectos coordinados desde el CEAC, concibe la comunicación como uno de sus componentes; otorgándole gran importancia a este proceso desde su propia concepción; reconociéndola como una herramienta fundamental para la gestión global del mismo.

Los miembros del grupo gestor al no contar con experticia en esta área del conocimiento solicitan a la carrera de Comunicación Social su colaboración para el diseño de una estrategia de comunicación que contribuya a la gestión del proyecto.

En función de ello la presente investigación se planteó como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir desde la comunicación a la gestión del proyecto IWEco.Cuba?

Objetivo general:

Diseñar una estrategia de comunicación que contribuya a la gestión del proyecto IWEco.Cuba.

Objetivos Específicos

1. Identificar las necesidades comunicativas del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba.
2. Identificar las fortalezas y debilidades del proyecto IWEco.Cuba en relación con la comunicación en el proyecto.

3. Elaborar la estrategia de comunicación para la gestión del proyecto IWEco.Cuba.

En la memoria escrita de la investigación se sistematizan referentes teóricos de la gestión de proyectos y el papel de la comunicación para el desarrollo de estos, con énfasis en la estrategia de comunicación como herramienta fundamental para la gestión del proyecto. Estos podrán ser utilizados como material de consulta para otras investigaciones sobre el tema.

Desde el punto de vista metodológico, articula un conjunto de métodos y técnicas para la elaboración de una estrategia de comunicación a partir de la investigación acción cooperativa con el grupo gestor del proyecto.

En el orden práctico, la estrategia contribuirá a satisfacer las necesidades comunicativas de los miembros del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba. Su implementación contribuirá a una gestión más eficiente, eficaz y efectiva del proyecto tanto hacia lo interno como en relación a sus públicos meta y la contraparte nacional e internacional.

El informe de la investigación se estructura en tres capítulos. En el primero se sistematizan referentes teóricos acerca de la comunicación en la gestión de proyectos. El segundo capítulo se describe los procedimientos metodológicos que sustentaron el estudio, incluyendo descripción de la alternativa metodológica y el método asumido, tipo de estudio y tipo de investigación en comunicación, se define la categoría de análisis y los indicadores, se describe el proceso de selección muestral, los métodos y técnicas de recogida de información empleados, así como los procedimientos para el procesamiento de los datos y los principios éticos que sustentaron la investigación.

En el tercero se hace un análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Se presenta la estrategia de comunicación diseñada. Finalmente se muestran las conclusiones a las que se arribaron, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

Capítulo I- Referentes teóricos.

1.1- Aproximaciones teóricas en torno a los proyectos y su gestión.

Los proyectos se llevan a cabo tanto para provocar un cambio o transformación en la realidad, para satisfacer determinadas necesidades, mitigar o solucionar problemas, movilizar recursos y para contribuir al desarrollo de determinado proceso, grupo, organización, comunidad (CIERIC,2006).

Los proyectos constituyen la unidad básica de gestión del desarrollo y el principal instrumento de acceso a la cooperación (Uribe, Santos, Hoyos, Alzate, Prieto, y Melo,2006). Varios han sido los autores que han ofrecido conceptualizaciones en torno a los proyectos.

Para la Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID) “un proyecto es un conjunto de acciones diseñadas para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado” (citado en Olmedo, 2015, p.668).

Uribe et.al. (2006)plantean que un proyecto es un conjunto de acciones interrelacionadas y dirigidas a lograr unos resultados para transformar o mejorar una situación, en un plazo limitado y con recursos presupuestados; destacando en su definición la necesaria interrelación entre las acciones y los recursos a emplear y como propósito fundamental del proyecto la transformación o mejora de una situación.

Por otra parte, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC) incorpora otros elementos al plantear que “los proyectos comprenden un conjunto de acciones interrelacionadas y coordinadas, asignadas a instancias, limitadas en cuanto a tiempo, región, sector, grupos-meta, presupuesto, con el fin de alcanzar un conjunto de objetivos, determinados previamente de forma precisa y objetivamente verificables posteriormente” (APC, 2012, p.10).

Mientras que, el CIERIC (2006) ofrece una definición al respecto que integra los diferentes elementos antes mencionados y refieren un grupo de características que los han de distinguir de acuerdo a sus fines. Para dicho centro, los proyectos son un conjunto de acciones estratégicamente planificadas que involucran a hombres y mujeres interesadas en provocar cambios o transformaciones en su realidad, para lo cual necesitan una serie de

recursos humanos y materiales, que utilizados racionalmente le permitan producir bienes o servicios de beneficio social en un determinado tiempo.

Manuel Gómez Galán y Héctor Sainz Ollero (2003) coinciden con la capacidad transformadora que representa el proyecto, cuya finalidad es “transformar la realidad de modo que un colectivo humano determinado puede mejorar su situación y expandir en el futuro sus posibilidades, contribuyendo así a su progreso y al de su entorno” (citado en Olmedo, 2015, p.667).

El proyecto concebido como un proceso de transformación y cambio debe poseer un carácter dialéctico, sistémico e integral. Los actores involucrados deben ser sujetos de su propia transformación. Deben estimular y desarrollar habilidades y capacidades, potenciar la dimensión educativa y el desarrollo de valores así como la incorporación de un enfoque con rigor técnico y metodológico. También debe reconocer y considerar el contexto donde se desarrolla el proyecto y lograr la articulación con procesos y estrategias de mayor alcance donde la participación constituye una condición básica de los procesos de gestión (CIERIC, 2006); lo cual es fundamental para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

En los proyectos de desarrollo, “la participación en cualquier etapa del proceso de toma de decisiones es muy importante para poder compartir información y conocimientos, y para generar confianza y compromisos” (Servaes y Malikhao, 2007, p.4).

Para llevar a cabo un proyecto es necesario partir de un análisis objetivo y subjetivo del contexto a intervenir, tener bien claro con qué propósito se realizará el proyecto, qué transformaciones o impacto desea provocar, quiénes serán los beneficiarios y cuál será la participación de los actores involucrados. Desde un inicio se debe dibujar el cuadro de actores que participarán y definir roles y responsabilidades de cada uno con el proyecto. Se trata de propiciar un verdadero proceso participativo donde los diferentes actores se involucren, ofrezcan sus criterios, opiniones, para la toma de decisiones respecto a qué, cómo, cuándo y dónde se debe actuar (CIERIC, 2006).

También es importante tener presente que los proyectos son temporales y únicos. Temporal porque cada proyecto tiene un comienzo y un término definitivos y único porque el producto o servicio que ofrece es diferente de todos los demás (Instituto de Gestión de Proyectos (PMI), 2000).

El concepto de temporalidad se aplica generalmente a los impactos que pueden tener, ya sea sociales, económicos y ambientales cuya proyección puede ir más allá de los mismos proyectos. “La mayor parte de los proyectos se llevan a cabo con el objeto de crear un resultado de larga duración” (PMI, 2000, p.4).

Estos pueden involucrar a una sola persona o a varios individuos. Su duración va de algunas semanas hasta cinco años o más. Pueden involucrar a una sola organización o traspasar las fronteras organizacionales (PMI, 2000); combinando tanto sujetos individuales como colectivos; de ahí la complejidad en su gestión.

Los proyectos varían de acuerdo a sus propósitos, alcance, tiempo de duración, formas de financiamiento, sujetos involucrados. De ahí a que existan diversas clasificaciones de proyectos, entre los que se pueden mencionar los Proyectos de Ciencia e Innovación Tecnológica (CeIT) (en esta clasificación entran los Proyectos de Investigaciones: Básicas y Aplicadas, Proyectos de Desarrollo Tecnológico, Proyecto de Innovación Tecnológica, Proyecto de Formación de Recursos Humanos, Proyecto de Servicio Científico-Técnico), los proyectos socioculturales, proyectos comunitarios, entre otros.

Para la presente investigación resulta fundamental profundizar en los Proyectos de Ciencia e Innovación Tecnológica, los cuales constituyen la forma organizativa fundamental para la planificación, financiamiento, ejecución, evaluación y control de las actividades de ciencia, tecnología e innovación en Cuba (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2012).

De acuerdo al *Reglamento para el proceso de elaboración, aprobación, planificación, ejecución y control de los programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación en Cuba*, este tipo de proyectos constituyen la célula básica para la organización, ejecución, financiamiento y control de las actividades y tareas de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación, dirigidas a materializar objetivos concretos, obtener resultados de impacto y contribuir a la solución de los problemas que determinaron su puesta en ejecución (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2012).

Según su alcance y nivel de respuesta estos se clasifican en: Proyectos Asociados a Programas, Proyectos no Asociados a Programas, Proyectos

Institucionales y Proyectos Empresariales (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2012).

Los Proyectos Asociados a Programas (PAP) se interrelacionan entre sí en el contexto de un programa determinado, para dar una respuesta integral a la solución de un problema complejo que responde a prioridades nacionales. La ejecución y los resultados de estos proyectos no pueden verse únicamente de forma independiente, sino tomando en consideración el carácter integrador del programa.

Los Proyectos no Asociados a Programas (PNAP) responden a prioridades nacionales u otras prioridades debidamente demostradas, cuya solución no requiere de la implementación de un programa. Estos proyectos reciben el mismo tratamiento organizativo, financiero y de control que los proyectos asociados a programas.

Los Proyectos Institucionales (PI) responden a demandas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación identificadas por las entidades no empresariales de cualquier actividad económica, dirigidos a la obtención de un nuevo conocimiento o la solución de un problema concreto. Son controlados por las propias entidades, que para ello se auxilian de los órganos y dispositivos de ciencia, tecnología e innovación que existan en las mismas, en base a lo establecido en el país.

Los Proyectos Empresariales (PE) responden a las demandas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación identificadas por las empresas o grupos empresariales dirigidos a la solución de un problema específico. Son controlados por las propias empresas o grupos empresariales, auxiliados de los órganos y dispositivos de ciencia, tecnología e innovación que existan en las mismas, en base a lo establecido en el país.

Según lo estipulado en documento antes mencionado referido a la planificación y el financiamiento de los programas y proyectos los que respondan a prioridades nacionalmente establecidas de alto interés nacional para el desarrollo económico y social del país serán financiados, en lo fundamental, por fondos gubernamentales, como el Presupuesto del Estado y las asignaciones centralizadas en divisas, aunque podrán utilizar igualmente fuentes financieras de carácter no gubernamental (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2012).

Mientras que, los que respondan a intereses sectoriales, ramales, territoriales e institucionales, serán financiados, preferentemente, por fuentes financieras de carácter no gubernamental, como los préstamos bancarios, los fondos provenientes de organismos e instituciones internacionales y el financiamiento externo mediante donaciones, proyectos internacionales y créditos comerciales, aunque se puede disponer igualmente fondos gubernamentales siempre que se cuenta con la autorización de las autoridades correspondientes(Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2012); de modo que, pueden contar con fuentes de financiamiento tanto nacionales como internacionales.

De ahí que también existen, en homologación con alguna de las categorías anteriores, los proyectos de colaboración internacional.

Los proyectos internacionales o de colaboración/cooperación internacional o de desarrollo como se les denomina, comprenden un conjunto de acciones articuladas, que se ejecutan con financiamiento de un donante extranjero, encaminadas a la obtención de resultados previamente concertados, en un plazo determinado, que solucionen o contribuyan, según lo acordado, a la solución de los problemas que determinaron su puesta en ejecución (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2013).

Este tipo de proyecto se sustenta sobre la lógica de alcanzar una serie de objetivos a través de unas acciones determinadas para su consecución y, bajo el prisma de la promoción del desarrollo. Las iniciativas, para ser aprobadas, deben adecuarse a los parámetros definidos por la entidad convocante (Olmedo, 2015).

En la cooperación internacional el proyecto es concebido dentro de un ciclo articulado y progresivo desde la estrategia general de desarrollo del país beneficiario y del cooperante hasta la evaluación final que valora el cumplimiento de los objetivos previstos (Uribe et.al., 2006).

En el caso de Cuba, los proyectos internacionales se organizan sobre la base de modalidades establecidas en la colaboración bilateral y multilateral, oficialmente aprobada en el país y no pueden implicar erogaciones en divisas para el mismo por parte de las entidades que lo ejecutan. Estos son negociados por las entidades promoventes con los donantes extranjeros que los financian (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2013).

El contenido de estos proyectos tiene que corresponderse con los campos de acción y las temáticas asignadas en las funciones y misiones de las entidades ejecutoras y, responden a prioridades para la captación de financiamiento internacional, que se definen y actualizan periódicamente en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA)(Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2013).

Dichas prioridades se elaboran teniendo en cuenta las problemáticas recogidas en las estrategias nacionales, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, las estrategias y políticas de medio ambiente y ciencia, tecnología e innovación aprobadas en el país, las líneas de desarrollo estratégico y actividades aprobadas cuyo desarrollo requiere de financiamiento externo, así como con prioridades territoriales de desarrollo (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2013).

Todo proyecto debe ser gestionado estratégicamente en cada una de las diferentes etapas o fases que determinan su ciclo de vida.

La gestión de proyectos se puede describir como un proceso de planeación, ejecución y control de un proyecto desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, 2012).

De acuerdo con el CIERIC (2006) la gestión de proyectos incluye además, el conjunto de procesos de adaptación dinámica a las particularidades y especificidades del entorno que tiene por objeto incrementar las potencialidades y las posibilidades de lograr los objetivos del proyecto. Comprende el conjunto de técnicas, procedimientos, recursos de diverso tipo, propios para cada momento y las estrategias específicas para cada dimensión o componente del proyecto, tanto hacia lo interno como hacia el entorno relevante (contexto) del proyecto.

De modo que, se trata de una tarea integradora donde cada uno de los procesos del proyecto son ejecutados por un grupo gestor.

Generalmente, cada proyecto transita por varias fases a fin de mejorar el control de la gestión y para establecer vínculos con las operaciones continuas

de la organización o grupo gestor ejecutante. Estas fases del proyecto se conocen como ciclo de vida del proyecto.

El ciclo de vida del proyecto sirve para definir el inicio y el término de un proyecto, definen generalmente el tipo de acciones a realizar en cada una de las fases (PMI, 2000). Las fases de un proyecto pueden variar según autores, teorías u organizaciones, pero van a cumplir parámetros y categorías similares. El CIERIC (2006) reconoce cinco fases del ciclo de vida del proyecto: identificación, planificación, negociación, ejecución y evaluación.

La fase de identificación está estrechamente relacionada con los procesos de diagnóstico y estudios que preceden al diseño del proyecto (factibilidad, viabilidad, etc). Análisis de la situación actual del territorio, comunidad o realidad a transformar puesto que los proyectos no se pueden descontextualizar de la realidad en que se desarrollan. Se identifican las potencialidades locales y recursos tanto humanos, materiales, financieros para su propio desarrollo. Se define y se delimita la idea del proyecto, se identifican las posibles soluciones y alternativas técnicas, económicas y sociales que formarán parte del diseño del futuro proyecto.

También comprende la determinación de actores, roles y funciones, se trazan estrategias para su fortalecimiento y articulación y la utilización de canales de comunicación que propicien el diálogo, la cooperación y la interrelación entre los actores involucrados.

Por otra parte, la fase de planificación es esencial para organizar y coordinar todo el proceso. Se define el cronograma de actividades, mediante el cual se orientan las acciones a seguir (se debe detallar lo más posible con vistas a su ejecución). Es una fase dinámica y flexible, indispensable para poder ejecutar el proyecto de manera eficaz y eficiente que permite:

- Diseñar la lógica de intervención del proyecto.
- Priorizar acciones a desarrollar.
- Organizar la secuencia lógica de actividades.
- Definir tiempo de ejecución de cada actividad y su responsable y el tiempo de duración del proyecto.
- Evita las improvisaciones.
- Establecer las políticas y procedimientos para la ejecución.
- Diseñar estrategias del proyecto.
- Determinar recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su ejecución.
- Elaborar presupuesto y planes de desembolso de los fondos.
- Diseñar el sistema de seguimiento y evaluación.

Establecer parámetros que permitan medir el avance del proyecto.
Determinar los factores externos que se encuentran fuera del alcance del grupo gestor necesarios para que se logren los resultados y objetivos del proyecto. (CIERIC, 2006, pp. 18-19)

La fase de negociación posibilita el posicionamiento del proyecto entre los diferentes actores participantes generando compromisos que garanticen el éxito del proyecto. La legitimación del marco legal del proyecto (avales y firmas de compromisos, convenios, contratos, licencias de uso, etc). El diseño de las estrategias para la obtención de fondos locales, nacionales y/o internacionales. La negociación requiere de la muestra de capacidades y habilidades para la autogestión de proyectos y conocimientos de políticas, requerimientos y metodología de presentación de proyectos. Alcanza su momento cumbre cuando concluye la planificación y se formula el documento del proyecto. Es importante que el grupo gestor propicie una adecuada comunicación, articulación y concertación entre los actores y promueva suficiente información sobre el proyecto como elementos que favorecen los procesos de negociación (CIERIC, 2006).

La fase de ejecución comprende la puesta en marcha del proyecto. Presupone la ejecución de las acciones propuestas en la fase de planificación, el seguimiento y monitoreo del proceso, logro de los objetivos y resultados por etapas y de qué forma se están utilizando los recursos. Se ponen de manifiesto las capacidades para la autogestión por parte de los actores involucrados en el proyecto.

La fase de evaluación aunque se ubica al final del ciclo está presente en las diferentes fases. Comprende un análisis cualitativo y cuantitativo, crítico y permanente del avance del proyecto y de las dificultades presentadas durante la ejecución, los resultados alcanzados en relación con lo planificado, la participación, la articulación de actores dentro de las diferentes acciones.

También incluye la evaluación final o de resultado que se lleva a cabo cuando culmina el proyecto y la evaluación de impacto que se debe realizar pasado algún tiempo de finalizado el mismo, para medir la trascendencia de las acciones y el grado de satisfacción de las necesidades concretas identificadas. Como parte de esta fase el CIERIC (2006) incluye la sistematización de la experiencia para delimitar aprendizajes y aportes.

La complejidad de las relaciones interpersonales e interinstitucionales que se dan durante el desarrollo del proyecto requiere de una integración y articulación para su éxito. Ello comprenderá el diseño de estrategias que permitan gestionar los procesos de comunicación que se van estableciendo (CIERIC, 2006).

El interés por la comunicación puede ser introducido en el transcurso del proyecto, pero generalmente la comunicación se desarrolla con más efectividad si forma parte del diseño mismo desde el inicio. Esto permite que “las actividades de comunicación no sean vistas como un añadido, sino que cobren fuerza como parte integral del proyecto. Pensar la comunicación desde el diseño del proyecto permite además una planificación de recursos humanos y financieros a largo plazo” (COSUDE, 2014, p.31).

De modo que, para que el proyecto sea gestionado de manera eficiente es necesario gestionar también la comunicación como parte del propio proceso de gestión del proyecto.

1.2- La comunicación en proyectos de desarrollo.

La comunicación constituye uno de los procesos que facilitará el desarrollo del proyecto y sus participantes. Para ello es sumamente importante el paradigma comunicativo desde el cual gestionar este proceso que sustentará las prácticas comunicativas en el proyecto.

Desde finales de años 50, la comunicación se concibió como un elemento clave en los proyectos de desarrollo gestados desde países desarrollados hacia los países subdesarrollados o del Tercer Mundo.

A partir de la influencia de Daniel Lerner y su estudio publicado en 1958 *The passing of traditional society*, los investigadores de la comunicación asumieron que la introducción de los medios y de cierto tipo de información de carácter educativo, político y económico dentro del sistema social podría transformar y llevar de lo tradicional a lo moderno tanto a los individuos como a las sociedades. Siendo los medios de comunicación concebidos como un elemento con efectos directos y de gran alcance en las audiencias del Tercer Mundo (Servaes y Malikhao, 2007).

También ejerció gran influencia un estudio sobre comunicación y cambio en los países en desarrollo realizado por Wilbur Schramm, publicado en 1964 con el título *Mass media and national development*. Este autor percibió a la

comunicación masiva como vigía, maestra y formuladora de políticas; defendiendo la idea de que los medios de comunicación configuraban, una atmósfera general propicia ala consecución del cambio social indispensable para lograr el desarrollo (Beltrán, 2005).

De modo que, los medios fueron vistos de la perspectiva de estos autores como “multiplicadores mágicos, capaces de acelerar y magnificar los beneficios del desarrollo” (Fair, 1989 citado en Servaes y Malikhao, 2007, p.2).

Teniendo en cuenta que estas concepciones se sustentaban en la verticalidad, en la transmisión, en ver la comunicación como acto de transmitir, difundir información y persuadir a través de los medios; las prácticas comunicativas en el campo de los proyectos se manifestaron de igual forma. Ello conllevó a que:

Los proyectos fueran verticales, no se sensibilizaban hacia los aspectos sociales y culturales de la realidad, no fomentan la participación en las comunidades, sino que estas se mostraban pasivas frente a los proyectos de desarrollo, que supuestamente mejorarían sus condiciones de vida. Siendo decididos e implementados los proyectos desde un esquema de arriba hacia abajo.(Gumucio, 2001, p.20)

Estas concepciones, pese al impacto que tuvieron en el contexto y los fines con los que se generaron, a partir de la década del 60 fueron sometidas a fuertes críticas puesto que la comunicación fue entendida como mecanismo de dominación/manipulación de unos ante otros. Típico de los intereses hegemónicos del país en que se gestaron los primeros modelos: Estados Unidos de América (EUA). Las críticas más radicales respecto al paradigma transmisivo/persuasivo se producen desde Latinoamérica.

Uno de los autores que más destacó en este sentido fue Luis Ramiro Beltrán, quien refirió que:

Lo que ocurre a menudo bajo el nombre de comunicación es poco más que un monólogo dominante en beneficio del iniciador del proceso. La retroalimentación no se emplea para proporcionar la oportunidad de diálogo genuino. El receptor de los mensajes es pasivo y está sometido puesto que casi nunca se le brinda la oportunidad proporcional para actuar al mismo tiempo como verdadero y libre emisor; su papel es el de escuchar y obedecer.(Beltrán, 1991, p.14)

Beltrán (1991) destaca en su crítica el carácter vertical, asimétrico, autoritario en beneficio de los intereses de un emisor activo sobre un receptor pasivo. Denuncia las influencias alienantes de la comunicación de masas al plantear que esta inculca una serie de valores y normas foráneas constitutivas de la

promoción de todo un modo de vida que responde a la imposición de la ideología capitalista. Por lo que aboga por construir “un nuevo concepto de comunicación, un modelo humanizado, no elitista, democrático y no mercantilizado” (Beltrán, 1991, p.14).

Con estos fines, destacan además autores latinoamericanos como Pablo Freire (2004, 2013), Jesús Martín - Barbero (1987), Rosa María Alfaro (1993,2006), Alfonso Gumucio (2001, 2006), Mario Kaplún (2002), Gabriel Kaplún(2004), Marta Rizo (2006), Amparo Cadavid (2006), entre otros, quienes aportaron nuevas perspectivas en las formas de entender la comunicación; rescatando la verdadera esencia de dicho proceso contextualizadas a las realidades desde las que se generaron sus concepciones.

Para los autores latinoamericanos antes referidos la comunicación se concibió como “un proceso social articulado en torno al fenómeno de compartir, de poner en común, de vincular” (Rizo, 2006, p.45) que se constituye en requisito indispensable para las relaciones sociales.

Destacaron la importancia de la cultura y otras mediaciones más que los propios medios y el papel activo que asumen los sujetos participantes en el proceso comunicativo. Tal fue el caso de Martín – Barbero (1987) quien en crítica a las teorías precedentes refirió que “más que de medios, la comunicación se nos hace cuestión de mediaciones, esto es de cultura, y por lo tanto, necesitada no sólo de conocimientos, sino de reconocimiento” (Martín-Barbero, s.f. p.69) apostando por modelos de comunicación que valoraran la experiencia y la competencia comunicativa de los receptores y la naturaleza negociada y transnacional de toda comunicación y abogaran por el reconocimiento de las diferencias y por el encuentro con el otro.

Jesús Martín Barbero propuso un nuevo enfoque analítico de los medios de comunicación en sociedades como las latinoamericanas, especialmente en relación con la modernidad, abriendo una renovación en el pensamiento académico latinoamericano de entonces.

Martín-Barbero(1987) cuestionó el quehacer, hasta ese momento básicamente instrumental de quienes se dedicaban a la comunicación para el desarrollo, con una gran influencia en los investigadores de entonces. Al respecto Cadavid (2006) refirió:

...hizo que quienes hacíamos comunicación para el desarrollo dejáramos de ocuparnos tanto de la perfección de los mensajes y medios que construimos día a día y volteáramos los ojos a mirar, de otra manera, a las personas para quienes trabajábamos...y preguntarnos cómo hacer que se involucraran en procesos que les eran propios, para construir desde allí ese tejido social y cultural que requerían las transformaciones sociales... a generar procesos útiles...partiendo, de observar las carencias y las potencialidades...como punto de partida... (p. 8)

A partir de este momento se comienza a redimensionar la comunicación como “el campo en que se construyen relaciones, redes, interacciones, diálogos, en los cuales la naturaleza cultural de la sociedad es consideración fundamental” (Cadavid, 2006, p.8).

Estos presupuestos también influenciaron a Alfaro (1993) quien plantea que cuando se habla de comunicación, no se puede limitar únicamente a los medios, sino que entiende por comunicación “aquellas prácticas sociales de acción e interrelación de los sujetos” (Alfaro, 1993, p.27).

La autora, aunque reconoce la importancia de los medios de comunicación masiva como aparatos culturales y no sólo tecnológicos, destaca que lo comunicativo constituye una dimensión básica de la vida de las relaciones humanas y socioculturales que reconoce la existencia de actores que se relacionan e interactúan entre sí dinámicamente, a través de medios o no. Por tanto, la comunicación como proceso social supone interrelación, participación y diálogo.

El diálogo es el eje de la comunicación, “toda persona debe contar con oportunidades similares para emitir y recibir mensajes de manera que se evite la monopolización de la palabra mediante el monólogo...” (Beltrán, 1991, p.31). Puesto que, como bien planteara el educador brasileño Pablo Freire “... la comunicación verdadera no es transferencia, o trasmisión del conocimiento, de un sujeto a otro, sino su coparticipación en el acto de comprender la significación del significado...” (Freire, 2004, p.10).

Estas formas de entender la comunicación propuestas por los autores latinoamericanos influenciaron el cómo entender la comunicación y las prácticas comunicativas en los diferentes campos de actuación.

En el caso de los proyectos de desarrollo, desde esta perspectiva, se asume que el proceso de comunicación se construye gracias a la intervención activa de actores sociales muy diversos donde “la necesidad de identificar al otro

tiende a ser reconocida como un problema decisivo” (Mattelart, A. y Mattelart, M., 1988, pág.92).

De modo que, se defiende la idea de que, “no hay sujeto pasivo, no es sólo un simple beneficiario, siempre media una relación activa...” (Alfaro, 1993, p.28) que no sólo define el destino de los proyectos de desarrollo sino que va afianzando modos de ser comunes y se van definiendo las homogeneidades y sus disidencias, como también las cercanías y distancias (Alfaro, 1993).

Se le otorga gran importancia no solo a los medios sino al espacio de comunicación entendido no únicamente como lugar físico donde los sujetos están, aunque lo incluye, sino al sitio simbólico donde se producen las interlocuciones y que contienen ya tipos de situaciones, relaciones y valoraciones (Alfaro, 1993).

La importancia otorgada al espacio de comunicación está dada porque en dichos espacios los sistemas de mediación son útiles para reconocerse y conocer a otros, para provocar procesos de aprendizaje y para dialogar (Alfaro, 1993).

De modo que, la comunicación como proceso resulta esencial para el desarrollo de todo individuo, grupo, organización o proyecto.

En el caso de los proyectos de desarrollo, “la comunicación es un complemento útil para el proyecto y es posible incorporarla conscientemente como una dimensión” (Plasencia, s.f. p.143).

La comunicación constituye la base de importantes procesos que garantizan el éxito del proyecto. Facilita la información sobre las características del proyecto, los principales resultados propuestos y alcanzados así como las actividades realizadas (Plasencia, s.f.).

Cuando se asume conscientemente como dimensión se facilita el desarrollo y el camino de un proyecto en tanto posibilitará contar con información oportuna y pertinente en cada fase del ciclo de este, ser más conscientes de las actividades y procesos, tomar decisiones más certeras. Desarrollar procesos de sensibilización y articulación entre los actores involucrados. Identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que pueden viabilizar o entorpecer el proyecto y crear un clima favorable de trabajo al interior del grupo gestor. Es un elemento clave para establecer alianzas estratégicas, desarrollar capacidades y habilidades en los propios gestores de proyectos y los

beneficiarios por medio de la capacitación, estimular la participación en el proyecto y multiplicar lo aprendido (Plasencia s.f.).

La comunicación se convierte además, en un instrumento al servicio de la incidencia política y social del proyecto. Es el hilo conductor que acompaña a las actividades operacionales desde la planificación hasta la evaluación (COSUDE ,2014). Por tanto, no se debe dejar a la espontaneidad sino que se debe gestionar para garantizar eficiencia, eficacia y efectividad en la propia gestión del proyecto.

Plasencia (s.f.) al abordar la gestión de comunicación en proyectos identifica que primero es necesario realizar un diagnóstico de comunicación con carácter participativo, planificar la comunicación a través de una estrategia de comunicación y evaluar la comunicación en función del proyecto.

El diagnóstico de comunicación constituye la base del proceso de gestión de la comunicación en el proyecto y el insumo fundamental para el diseño de la estrategia. Plasencia (s.f.) plantea la necesidad de realizar un diagnóstico de comunicación con carácter participativo, que no debe estar ajeno al diagnóstico general del proyecto.

Como parte del diagnóstico Plasencia (s.f.) propone indagar en experiencias anteriores en materia de comunicación; identificar las necesidades comunicativas e informativas de los actores involucrados en el proyecto; conocer la incidencia de las instituciones, valorar en qué medida y cómo la comunicación actuará en los procesos que el desarrollo del proyecto genere; identificar fuentes formales e informales generadoras de mensajes (líderes de opinión, instituciones). También propone analizar los espacios comunicacionales formales e informales, y los espacios funcionales empleados por las instituciones, organizaciones y grupos sociales donde se trasmite e intercambia información así como los medios de comunicación más efectivos.

Por otra parte, el UNICEF (2006) plantea que el diagnóstico de comunicación supone identificar las audiencias o públicos y actores involucrados definidos en el proyecto. Identificar sus necesidades y capacidades. Conocer las necesidades de comunicación de las audiencias ayudará a definir el contenido de los mensajes mientras que, conocer las capacidades de las audiencias contribuirá a definir la forma en que habrá que comunicarlos. Identificar necesidades y capacidades orientará con respecto a qué se debe hacer para

que puedan participar efectivamente, generar sus propios sentidos y multiplicar esos sentidos socialmente (UNICEF, 2006).

También supone identificar los circuitos de comunicación. Indagar sobre los circuitos implica analizar espacios donde se producen intercambios de sentidos para buscar distintos objetivos comunicacionales. En cada uno de estos espacios las estrategias de comunicación pueden comprender medios de comunicación tecnológicos o de intercambio personal (UNICEF, 2006) que serán seleccionados de acuerdo a los objetivos de la estrategia, la capacidad de impacto que cada uno tiene y las características de los públicos al cual van dirigidos los mensajes.

Al realizar el diagnóstico de comunicación es importante conocer el entorno de actuación del proyecto para que las acciones de comunicación propuestas respondan a las necesidades del contexto. La COSUDE (2014) propone estudiar el entorno social, político y mediático en el que opera el proyecto y hacerlo de forma participativa para integrar las perspectivas de los actores involucrados. El estudio del contexto proporcionará información acerca del grado de conocimientos de la población, las particularidades culturales, necesidades comunicativas en relación al proyecto, influencias y alcance de medidas locales, entre otros aspectos.

Por otra parte, el PMI (2000, 2004) también destaca la importancia de determinar las necesidades de información y comunicación de los interesados en el proyecto y los medios adecuados para satisfacerlas. Ello permitirá precisar “quién necesita qué información, cuándo la necesitarán, cómo se les entregará y por quién” (p.147), lo cual resulta fundamental como insumo para la planificación de la comunicación en el proyecto.

Al desarrollar el diagnóstico de comunicación en el proyecto resulta de gran importancia la participación tanto de los miembros del grupo gestor, los posibles beneficiarios y otros actores involucrados y su cooperación para facilitar la información, llegar a consensos sobre las problemáticas desde el punto de vista comunicativo y posibles soluciones.

Se debe caracterizar el contexto en el que se pretende intervenir y los públicos meta, determinar necesidades comunicativas de los miembros del proyecto con relación a la gestión de comunicación para su correspondencia con los propósitos del proyecto y cada componente, dimensión, impacto esperado y

resultado comprometido así como de los posibles destinatarios y demás actores con relación al proyecto. Se deben identificar espacios y canales a través de los cuales hacer llegar las informaciones y mensajes a los diferentes actores del proyecto.

Con el diagnóstico se busca orientación para la actuación comunicativa. Se trata de captar la lectura y producción de sentido (interpretaciones) de los sujetos sobre la situación, tema y realidad que será objeto de la comunicación. El diagnóstico indica el tipo de líneas de acción que demanda la situación problemática que caracteriza el escenario de partida; permite el planteo de objetivos estratégicos, adecuados a las líneas de acción que se elijan en función de los problemas detectados, y facilita la determinación de el(los) eje(s) temático(s) por el cual pasarán todas las acciones que se proyecten (Toiracet.al., 2005 citado en Saladrigas y Olivera, s.f).

Además, facilita la información necesaria sobre los sujetos que estarán implicados en el proceso comunicativo, así como el uso que hacen de los canales y los espacios públicos donde deben aparecer los mensajes. Esta información permite elaborar el plan de medios y las acciones comunicativas a desarrollar (Saladrigas y Olivera,s.f.).

Se debe planificar la comunicación a través de una estrategia de comunicación que resuma la intención y el cómo se quiere orientar el tema de comunicación no sólo hacia la comunidad y demás actores del proyecto, sino también hacia el interior del propio proyecto (Plasencia, s.f).

La planificación de la comunicación tiene que estar en correspondencia con la planificación general del proyecto y cada uno de sus componentes, independientemente que pueda constituirse en una dimensión dentro del proyecto pues se trata de un proceso transversal, cuya planificación no solo le compete al equipo de comunicación del proyecto sino a todos los miembros del grupo gestor, siendo su participación fundamental.

En esta fase se le dará respuesta a las preguntas: qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, quién debe hacerlo, qué medios utilizar para hacerlo y cuánto cuesta hacerlo. Es un proceso permanente orientado al futuro a corto, mediano o largo plazo, que debe tener cierta flexibilidad. Permite la coordinación de esfuerzos y optimización en el uso de los recursos. Para el logro de los

objetivos se busca el uso de los medios más efectivos y el empleo de los recursos más apropiados en la implementación de las acciones planificadas.

Para lograr una articulación, sinergia y coherencia en los procesos comunicativos que se producen en el proyecto es necesario contar con una estrategia de comunicación para la gestión del proyecto.

La estrategia constituye el esquema director, es la idea rectora que funciona como columna vertebral, dada la capacidad de vertebración que la estrategia aporta a la acción individual y colectiva (Pérez, s.f.).

1.2.1- La Estrategia de Comunicación como herramienta para la gestión de proyectos.

La estrategia resume la intención y el cómo se quiere orientar el tema de comunicación tanto hacia el proyecto (Plasencia, s.f.).

Cada proyecto de desarrollo debe contener una estrategia comunicativa precisa que defina las relaciones a construir, los métodos, sus etapas, sus posibles conflictos y soluciones, sustentados en diagnósticos comunicativos (Alfaro, 1993).

Las primeras concepciones y aplicaciones de estrategia se remiten al ámbito militar. La obra clave de este pensamiento se conoce como El arte de la guerra, de SunTzu (s.f). Para finales del XIX y principios del XX comienza aplicarse a otras áreas del conocimiento como la Política, la Sociología y la Economía (Management) y a comienzos del siglo XXI el escenario actual de la estrategia se caracteriza por un auge social del término y su irrupción en múltiples campos de acción: en el que se incluye el de la comunicación (Pérez, 2012a).

La estrategia es una decisión marco que comprende una pluralidad de decisiones estratégicas agrupadas en tácticas así como las actuaciones estratégicas futuras que se derivarán de dicha estrategia. Será, comunicativa cuando persiga un objetivo de comunicación, o bien cuando utilice fundamentalmente la comunicación para el logro de ese objetivo, o ambas cosas (Pérez, s.f.).

Varios han sido los autores que han conceptualizado y operacionalizado el término estrategia de comunicación. En el plano internacional destaca Enrique Arellano, (1998), Rafael Alberto Pérez (2008, 2012); mientras que, en el ámbito nacional destacan Heriberto Cardoso Milanés (2002), Luis López Viera (2003);

José Ramón Vidal (2004.), Kirk Díaz Guzmán Corrales (2008), Hilda Saladrigas (s.f.), Plasencia (s.f.), entre otros.

Una estrategia de comunicación comprende el conjunto de decisiones sobre comunicación (tácticas) preparadas de antemano por el comunicador y su equipo para el logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de sus públicos-objetivo y/o de los cambios de las tendencias del entorno (Pérez, s.f.).

Se trata de:

Una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención, sobre una situación establecida. Operativamente, la estrategia parte de la realización de ciertos objetivos, de principios rectores que coordinen la puesta en marcha de una gran diversidad de acciones que permitan llegar a las metas deseadas. (Arellano, 1998, p.2)

Este autor, propone centrar la estrategia comunicativa en un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, que tiene que utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar operativamente (Arellano, 1998).

Las estrategias comunicativas, parten de determinar un grupo de situaciones y saber a dónde se va a construir el escenario futuro, preparar una ruta y prever la capacidad de corregirla. Una buena estrategia plantea hacia dónde se quiere llegar y qué se desea lograr (Díaz - Guzmán, 2008).

Toda estrategia de comunicación supone en primer lugar, la definición de públicos meta, objetivos y ejes psicológicos o conceptuales del proceso de influencia, partiendo de los cuales se precisarán los medios y acciones a emplear, teniendo en cuenta además las condiciones (entorno) en que ha de desarrollarse dicho proceso y los recursos materiales, técnicos y humanos disponibles (Cardoso, 2002).

Los autores antes mencionados destacan características de la estrategia como son su orientación al futuro, carácter prospectivo, la definición de objetivos y metas a mediano o largo plazo que comprende un conjunto de acciones programadas y planificadas, la disposición de medios y recursos necesarios tanto humanos, materiales, financieros para el cumplimiento de estos.

Al referir las características de la estrategia se observan puntos de coincidencia en las propuestas de los diferentes autores, sin embargo, se aprecian diferencias en cuanto al para qué de la estrategia, o sea los fines u objetivos que persiguen y en cuanto al cómo concebirla.

Con relación a esto último, Díaz – Guzmán (2008) refiere dos formas de concebir la estrategia: de modo transmisivo o de modo participativo. La primera responde a un modelo vertical, desde el paradigma clásico EMISOR-MENSAJE-RECEPTOR donde las decisiones son tomadas por el especialista encargado de su diseño y planificación. Mientras que, la segunda, se desarrolla de manera participativa, resulta horizontal, partiendo de que todos son sujetos de la estrategia.

En el caso de la presente investigación, la estrategia, se elaborará con la cooperación del equipo gestor del proyecto que se encargará de su implementación, asesorado por un equipo de especialistas en comunicación participantes en el proceso de diseño.

La estrategia comunicativa puede ser parte de la estrategia mayor de desarrollo del proyecto; o puede ser una estrategia en sí misma, siempre y cuando esté vinculada y armonizada con el resto de las acciones (Nuñez, 2001 en Plasencia, s.f.). Esta debe implementarse en estrecha coordinación con los otros componentes del proyecto y puede ser anexada al documento principal (COSUDE, 2014).

En este sentido, el autor boliviano Alfonso Gumucio Dagròn (2001) considera fundamental incorporar las estrategias de comunicación desde las fases iniciales de planificación del proyecto e incorporar a comunicadores para el desarrollo.

“La estrategia de comunicación formará parte de un conjunto de estrategias que marchan paralelas al proyecto. Sin embargo, una estrategia comunicativa diseñada con un sentido integrador puede llegar a convertirse en un sistema de comunicación que acompaña y facilita el desarrollo proyecto” (Plasencia, s.f.p.137).

Al diseñar la estrategia es muy importante el para qué, el cómo se va a desarrollar y qué pasos seguir en su diseño.

Saladrigas y Olivera (s.f) plantean que:

Diseñar e implementar una estrategia de comunicación requiere conocer previamente al emisor, para saber qué quiere decir; al receptor, para determinar cómo organizar los mensajes en función de sus características; los lenguajes, canales y espacios, para construir estos mensajes a través de un uso racional, coherente y creativo de sonido, texto, imagen y soporte; y el contexto, para adecuarlos a las situaciones culturales, políticas, económicas de los sujetos (actores). (p.373)

El desarrollo de la estrategia supone “una actitud investigativa constante y necesaria para diagnosticar primero (antes de la elaboración de la estrategia), y evaluar después (durante y posterior a su implementación), con el objetivo de perfeccionar los procesos comunicativos” (Saladrigas y Olivera, s.f., p.374).

De modo que, para diseñar la estrategia se debe contar con la información necesaria y suficiente que permita responder a las preguntas de cada paso de la estrategia de ahí la importancia del diagnóstico previo que debe realizarse y contar con la participación de los sujetos que forman parte del proyecto durante el proceso de planificación.

Al diseñar una estrategia de comunicación participativa para un proyecto, Plasencia (s.f.) propone: definir de manera clara y precisa de los objetivos comunicativos, los coprotagonistas de la estrategia, valorar los recursos con los que se cuenta o se podría contar, los medios comunicativos que se van a emplear, diseñar un cronograma de actividades que estará estrechamente relacionado con las actividades planificadas por el proyecto, que deberán complementarse y en su conjunto contribuir al logro del objetivo general del proyecto.

También hace énfasis en el proceso de retroalimentación como un momento que se planifica para recibir información sobre cómo marcha la estrategia. Propuesta a la que se adscribe el investigador por considerar los presupuestos que plantea la autora, coherentes con el objeto de investigación, aunque se puede enriquecer a partir de las precisiones que ofrecen otros autores al respecto(Plasencia, s.f.).

Con relación a los objetivos comunicativos deben trazarse en el orden en que crea o considere que pueden alcanzarse. Es importante, que los públicos sean coprotagonistas de la estrategia y orientar los mensajes de acuerdo a las características de los diferentes segmentos de público a través de la elaboración de la estrategia creativa y del mensaje que incluirá los ejes

temáticos, ejes psicológicos o conceptuales que constituyen el principal elemento creativo de una estrategia, referido a aspectos esenciales de contenido y forma de los mensajes que serán emitidos (Díaz-Guzmán, 2008).

La síntesis de estos elementos se asume a través del slogan, las consignas o lemas. Estos ejes, conceptos e ideas, en el plano formal, deberán llevarse y describirse al nivel simbólico, refiriendo indicaciones acerca de la gama cromática, diseño gráfico, tipografía, estilo del lenguaje textual e imágenes, y otros elementos de este tipo (Cardoso, 2002).

Con relación a los medios se debe realizar un plan ajustado a las características de dicho público, teniendo en cuenta los que mayor influencia ejercen y los de mayor preferencia por estos (Díaz – Guzmán, 2008).

La pertinencia en el uso de los medios de comunicación se da a partir de la cantidad de información que pueda difundir, la calidad del mismo. La disposición y el acceso que tiene el público de éste, la temporalidad informativa del medio, velocidad de la información en su recepción, intensidad y complejidad del mensaje así como el costo del medio (Arellano, 1998).

Es importante en este paso la combinación de medios para lograr un mayor impacto en los públicos destinatarios. La selección de los medios y la combinación de estos está condicionada por una variedad de factores: los objetivos de comunicación, las características de los públicos, el entorno social, así como los recursos disponibles: presupuesto del proyecto y recursos locales (COSUDE, 2014).

Con relación al cronograma de actividades o plan de acciones es importante tener presente que este define la secuencia temporal y las responsabilidades específicas de las personas e instituciones implicadas. Es una hoja de ruta que indica el rumbo a seguir (COSUDE, 2014).

Respecto a la retroalimentación y evaluación desde el propio diseño de la estrategia es preciso definir los mecanismos que se van a utilizar para conocer si los propósitos de la estrategia se están cumpliendo. La evaluación permite ajustar o perfeccionar la estrategia, así como conocer con exactitud hasta qué punto los objetivos propuestos fueron cumplidos, si prevalecen o no los rasgos problemáticos que justificaron la estrategia, si el tiempo y los recursos fueron los apropiados, el uso que se les dio. Los métodos y técnicas a utilizar en la evaluación estarán en dependencia del carácter que se le haya dado al

diagnóstico: pasivo o participativo para que sea coherente en todo el proceso (Saladrigas y Olivera, s.f.).

Con relación a los recursos es importante definir no solo los humanos y materiales sino también los recursos financieros, determinando un presupuesto para las acciones planificadas que deberá desglosarse del presupuesto total del proyecto.

Otro aspecto importante a tener presente como parte del diseño de la estrategia es su concreción en un documento escrito, y su oportuna divulgación en los diferentes niveles, lo que permitirá que todos los recursos humanos –en este caso del proyecto- conozcan a dónde tienen que ir y cómo van a llegar. Pero sobre todo ello generará una puesta en común imprescindible para una cultura compartida (Pérez, s.f.) con relación a la comunicación en la gestión del proyecto.

De modo que, el diseño de la estrategia de comunicación incluirá: la definición de objetivos comunicativos, coprotagonistas, también denominados destinatarios, públicos objetivos, públicos meta, la estrategia creativa y del mensaje, un plan de medios a través de los cuales hacer llegar los mensajes a los diferentes públicos, y un plan de acciones para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, precisando tiempo de cumplimiento, responsables y recursos requeridos para su implementación. Además, deberá prever cómo realizar la evaluación de la misma.

El diseño de la estrategia de comunicación del proyecto, estará en correspondencia con la estrategia general del proyecto, partirá de las necesidades comunicativas de sus protagonistas y su participación durante todo el proceso y tendrá en cuenta las fortalezas y debilidades del proyecto en relación con la comunicación.

Capítulo 2. Referentes metodológicos:

2.1 - Alternativa Metodológica

Se asume la alternativa metodológica cualitativa. Esta perspectiva metodológica se desarrolla como un proceso abierto, participativo, dinámico, flexible que se caracteriza por la construcción del conocimiento. Busca la comprensión y entendimiento del comportamiento de una realidad específica, buscando razones y alternativas desde las propias vivencias y concepciones de los sujetos (Rodríguez, Gil y García, 2004).

Permite entrar en el campo de acción del objeto de estudio con la intención de realizar una descripción profunda y minuciosa del mismo. Se abordará el problema desde las representaciones de los sujetos, comprendiendo sus interpretaciones sobre el fenómeno, las situaciones, los significados que les atribuyen (Rodríguez, Gil y García, 2004).

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Hernández ,2014).

Las necesidades comunicativas y los criterios de los integrantes del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba serán tomadas como punto de partida para la toma de decisiones con relación al diseño de la estrategia de comunicación del proyecto.

2.2 - Método de investigación

Según la alternativa metodológica propuesta y los objetivos planteados se asume como método de investigación: la Investigación Acción Cooperativa.

Según Bartolomé (1994citado en Rodríguez, Gil y García, 2004) plantea que este método se da cuando dos o más instituciones (generalmente una está orientada a la producción de investigación científica o a la formación de profesionales y la otra es una escuela o institución en la que trabajen esos profesionales a los que se pretenden formar), en este caso el Departamento de Comunicación de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas y el proyecto IWEco.Cuba del Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos (CEAC).

Este método lo distingue el carácter cooperativo, de participación que subyace en todo el proceso de investigación así como, el carácter simultáneo y mutuamente complementario de los procesos de investigación educativa y de desarrollo profesional de los participantes (Bartolomé, 1994 citado en Rodríguez, Gil y García, 2004).

2.3 -Tipo de Diseño

En la presente investigación se asume un diseño de estudio de caso único centrándose el interés en único caso: el proyecto IWEco.Cuba.

Según Rodríguez, Gil y García (2004) un caso puede ser una persona, una organización, un programa de enseñanza, una colección, un acontecimiento particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera entidad. En este caso se trata de un proyecto: IWEco.Cuba.

La utilización de este tipo de caso se justifica según Yin (1984 citado en Rodríguez, Gil y García, 2004) porque va a permitir confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio.

2.4- Tipo de investigación.

Dentro de las modalidades de investigación en comunicación es una investigación para la producción. Las investigaciones para la producción son una variante de investigación social que se dirige a obtener, con el mayor rigor posible, la información destinada a nutrir la elaboración de «productos» comunicativos. En este caso se diseñará la estrategia de comunicación del proyecto IWEco.Cuba.

2.5 - Definición de las Categorías de Análisis

Categoría de Análisis

Gestión de proyectos incluye el conjunto de procesos de adaptación dinámica a las particularidades y especificidades del entorno que tiene por objeto incrementar las potencialidades y las posibilidades de lograr los objetivos del proyecto. Comprende el conjunto de técnicas, procedimientos, recursos de diverso tipo, propios para cada momento y las estrategias específicas para cada dimensión o componente del proyecto, tanto hacia lo interno como hacia el entorno relevante (contexto) del proyecto(CIERIC, 2006).

Indicadores

Tipo de proyecto. Características

Particularidades y especificidades del entorno

Recursos (humanos, materiales y financieros)

Fases del ciclo de vida del proyecto

Estrategias para cada dimensión o componente del proyecto

- **Estrategia de Comunicación**

Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación formará parte de un conjunto de estrategias que marchan paralelas al proyecto. Diseñada con un sentido integrador puede llegar a convertirse en un sistema de comunicación que acompaña y facilita el desarrollo proyecto(Plasencia, s.f.p.137).

Indicadores

Objetivos Comunicativos.

Coprotagonistas o públicos objetivos

Mensaje y eje temático.

Plan de acciones

Plan de Medios.

Recursos (humanos, materiales y financieros).

Evaluación.

2.6 - Selección de la Muestra.

Los informantes en una investigación cualitativa se eligen porque cumplen ciertos requisitos. La estrategia de los informantes supone una selección deliberada e intencional. Se eligen uno a uno de acuerdo con el grado en el que se ajustan a los criterios y atributos establecidos por el investigador (Rodríguez, Gil y García, 2004).

Para la realización de esta investigación se utilizará una muestra definida por informantes claves (poseen un conocimiento en profundidad del contexto estudiado) y una definida como grupo gestor (constituido por los actores estratégicos del proyecto).

Criterios para la selección de informantes claves:

- Poseer un conocimiento en profundidad del contexto estudiado.
- Poseer conocimiento con relación al componente de comunicación en el proyecto.
- Poseer el tiempo y disposición para colaborar con la investigación.

En base a dichos criterios se seleccionaron 3 informantes clave.

(Coordinador del proyecto a nivel nacional, Co-coordinador del proyecto y Coordinador del componente comunicativo del proyecto).

Criterios para la selección del grupo gestor

- Formar parte de la coordinación nacional del proyecto IWEco Cuba.
- Con interés por la gestión de comunicación en el proyecto.
- Poseer el tiempo y disposición para participar en la investigación.

El grupo gestor está constituido por los actores estratégicos del proyecto. Tendrá como funciones fundamentales la coordinación y la gestión de todo el proyecto, en este caso el diseño e implementación de la estrategia de comunicación del proyecto IWEco.Cuba. Este grupo deberá garantizar una adecuada articulación y coordinación entre todos los actores del proceso, para garantizar el cumplimiento exitoso de los objetivos previstos.

En base a estos criterios se trabajará con 8 sujetos.

2.7 - Métodos y técnicas de Investigación

Las técnicas a emplear en la investigación: Revisión de documentos oficiales, entrevistas en profundidad, sesiones de trabajo con el grupo gestor y observación participante.

- Revisión de documentos oficiales

Un documento es un objeto creado por el hombre para la transmisión o conservación de la información. Según el vínculo entre emisor y receptor existen los siguientes tipos: personales, oficiales y sociales. En este caso se analizaron documentos oficiales, los cuales “son emitidos por entidades que responden por el contenido del mismo. Cumplen funciones específicas ligadas al control y evaluación de procesos sociales y a la toma de decisiones” (Alonso, Pérez, Rivero, Romero y Riera, 2004).

La revisión de documentos es una técnica de investigación que se emplea para analizar todo material normativo o de difusión concebido formalmente a nivel organizacional en sus diversos formatos y soportes para luego enfrentarlos con la práctica.

En la investigación esta técnica se utiliza con los objetivos de: caracterizar el proyecto IWECO.Cuba e identificar líneas estratégicas y normativas en relación con la comunicación en el proyecto (anexo 2).

Dentro de los documentos revisados estuvo el documento oficial del proyecto: *Sub Proyecto Nacional IWEEO 1.2: Conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras en Cuba* (Apéndice 25) y el *Manual de Marca y Aplicaciones*.

Entrevista en profundidad

En el caso de la entrevista en profundidad el investigador establece una lista de temas, a partir de los cuales podrá sondear razones y motivos, ayudar a establecer determinado factor pero sin sujetarse a una estructura formalizada (Rodríguez, Gil y García, 2004).

En correspondencia con este autor, esta técnica permite al investigador obtener información sobre determinado problema y para ello establece líneas temáticas relacionadas con él. A partir de la información que ofrezca el entrevistado, se elaboran y comprueban, las respuestas al problema.

En esta investigación la entrevista en profundidad se aplicará con los siguientes objetivos:

Identificar objetivos, líneas estratégicas y principios en relación con la comunicación en el proyecto IWEco.Cuba,

Identificar las necesidades comunicativas del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba y

Determinar fortalezas y debilidades de la comunicación en el proyecto (anexo 3).

- Sesiones grupales

A decir de Cárdenas, Ruiz y Nieto (s.f.) esta técnica tiene como objetivo propiciar el curso de una dinámica grupal. Estos autores exponen que las técnicas de dinámica de grupo son el recurso que dispone el facilitador para dirigir y organizar las acciones grupales. Señalan además que en la bibliografía que existe sobre el tema no se citan únicamente como técnicas de dinámica de grupo, sino como técnicas participativas, ejercicios de dinámica, métodos activos dentro del enfoque pedagógico entre otras denominaciones.

En la investigación las técnicas grupales serán empleadas con los objetivos: Identificar las necesidades comunicativas del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba en relación con la gestión de comunicación en el proyecto y elaborar la estrategia de comunicación del proyecto IWEco.Cuba.

Para ello se realizaron seis sesiones de trabajo con el grupo gestor.

Sesión uno:

Objetivo: identificar las necesidades comunicativas del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba y acciones para satisfacerlas.

Sesión dos:

Objetivo: Determinar los objetivos, públicos y ejes temáticos de la estrategia de comunicación del proyecto IWEco.Cuba

Sesiones tres, cuatro y cinco

Objetivo: planificar las acciones de la estrategia de comunicación del proyecto IWEco.Cuba, participantes, responsables y recursos para su implementación.

Sesión seis

Objetivo: conceptualizar algunos de los productos comunicativos tanto gráficos como audiovisuales que conformarán la estrategia (anexo 4).

- **Observación participante**

Esta técnica implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p. 587).

La observación participante es la técnica por excelencia en la investigación cualitativa, y una de las que más información puede brindar debido a que permite al investigador formar parte del contexto sin resaltar, llamar la atención y/ o parecer una agente externo.

En la investigación tiene como objetivo: Valorar la participación del grupo gestor en el proceso de elaboración de la estrategia de comunicación del proyecto (anexo 5).

2.8 - Procesamiento de la información

De acuerdo con la alternativa metodológica asumida se utilizará en el procesamiento de los datos: el análisis de contenido y la triangulación.

El análisis de contenido se efectuará a partir de las propias declaraciones manifestadas por los informantes.

La triangulación resultará un método de gran valor para integrar y contrastar toda la información disponible para construir una visión global del proceso estudiado. Este es un procedimiento ampliamente usado que consiste en el uso de diferentes fuentes de datos, investigadores, perspectivas o metodologías para contrastar los datos e interpretaciones (Rodríguez, Gil y García, 2004). En

la presente investigación se utiliza la triangulación de datos que se vale de la contrastación de una gran variedad de fuentes y la metodológica en la que se contrasta la información a partir de los diferentes métodos y técnicas aplicados.

2.9- Principios éticos que rigen la investigación

En el proceso de investigación se tuvieron en cuenta los principios éticos que deben regir toda investigación científica. Los datos expuestos acerca del proyecto, son fieles a la realidad, y expresan consecuentemente la problemática existente. Se contó con la disposición de los miembros del grupo gestor a participar en la investigación. Los resultados obtenidos fueron analizados con el grupo gestor del proyecto, así como todas las actividades realizadas. Se respetaron los principios establecidos por la norma APA para la elaboración del informe de investigación.

Capítulo 3. Análisis de los resultados

3.1- Análisis por técnicas

3.1.1- Revisión de documentos

En la investigación esta técnica tuvo como objetivos: caracterizar el proyecto IWE.CO.Cuba e identificar líneas estratégicas y normativas en relación con la comunicación en el proyecto.

Dentro de los documentos revisados estuvo el documento oficial del proyecto: *Sub Proyecto Nacional IWE.CO 1.2: Conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras en Cuba* (Apéndice 25) y el *Manual de Marca y Aplicaciones*.

El proyecto se titula: Conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras en Cuba (conocido por sus siglas en inglés como IWE.CO.Cuba). Es coordinado por el Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos (CEAC), atiende como área focal la biodiversidad. Tiene una duración de 48 meses.

Interviene en cuatro áreas y cubre una superficie total de 2,952.4 km² de la superficie terrestre de Cuba: el Área Demostrativa de Habana del Este a lo largo de la costa norte del país, que incluye la cuenca de Guanabo con una superficie de 119,2 km². El Área Demostrativa de Cumanayagua-Cienfuegos, en el sureste del país, que incluye la cuenca Arimao, con una superficie de 978,5 km². El Área Demostrativa de Trinidad-Sancti Spíritus en el sureste del país, incluyendo la cuenca del río Agabama, con una superficie de 1.713 km². El Área Demostrativa de Santiago de Cuba en el este del país, que contiene la cuenca de San Juan, con una superficie de 141,7 km².

El proyecto busca fortalecer las capacidades nacionales para la gestión integrada de cuencas en estado crítico y sus zonas costeras, en apoyo a la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sostenible. Contribuirá a la conservación de un número de especies endémicas que se encuentran en las zonas de intervención.

Promueve la aplicación de enfoques de gestión integrada del medio ambiente, incluida la planificación del uso del suelo, las buenas prácticas agrícolas (BPA), así como identificación y monitoreo de indicadores ambientales. También, utilizar mecanismos para el fortalecimiento intersectorial e interinstitucional, la

coordinación institucional, y proporcionar la creación de capacidades en las áreas de intervención de los sub-proyectos demostrativos. Apoyará al gobierno a desarrollar modelos y opciones alternativas para hacer frente a una gama más amplia de las tensiones que afectan la conservación de la biodiversidad dentro de las cuencas hidrográficas y las zonas costeras del país.

El proyecto trabaja en cuatro componentes:

- 1- Desarrollo e implementación de herramientas de gestión ambiental para la conservación de la biodiversidad, incluyendo el tratamiento de los impactos del cambio climático;
- 2- Evaluación y monitoreo de los problemas que deben ser abordados a través del Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras, en las regiones occidental, central y oriental de Cuba;
- 3- Marco legal - normativo, relaciones interinstitucionales e interjurisdiccionales, coordinación de información y desarrollo de capacidades para el Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras en apoyo de la conservación de la biodiversidad en Cuba y,
- 4- Gestión de la información, su difusión y reproducción del sub-proyecto.

Al ejecutar el proyecto se esperan como resultados: la rehabilitación y restauración de importantes ecosistemas y hábitat, la implementación de acciones para mitigar y eliminar las aguas residuales no tratadas y los suelos contaminados, la creación de capacidades para la mitigación del cambio climático, para la mejora de los medios de subsistencia de las comunidades seleccionadas y el uso de la tierra así como la gestión integrada de los recursos de los ecosistemas y la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad.

Se espera además, aumentar la participación de la comunidad local en la conservación y gestión sostenible de la biodiversidad, estructurar mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional para el enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras (MICAC) en las áreas demostrativas, con el mismo fin, fortalecer las capacidades de los participantes y partes interesadas que contribuyan más eficientemente y eficazmente a la implementación del proyecto así como mejorar la coordinación del proyecto entre los participantes y partes interesadas.

También esperan propiciar el intercambio de experiencias entre los participantes del proyecto, incrementar la capacidad de los participantes y partes interesadas para continuar con las actividades del proyecto al terminar el proyecto y contribuir a su sostenibilidad así como aumentar la capacidad profesional para la replicación del proyecto.

El proyecto pretende además, aumentar la concienciación y el conocimiento del estado, logros y lecciones aprendidas del proyecto dentro y fuera de Cuba , una mayor comprensión de los tomadores de decisiones sobre la importancia de mantener el proyecto y la reproducción de sus actividades en otras áreas y obtener un mayor apoyo a nivel nacional e internacional para la implementación, la sostenibilidad y la replicación del proyecto, entre otros resultados que se alcanzarán por medio de las diferentes acciones que ejecutará en las áreas demostrativas de intervención.

El componente gestión de la información, su difusión y reproducción del sub-proyecto tiene dos objetivos básicos: incrementar la conciencia y el conocimiento acerca del estatus del sub-proyecto, su situación, los logros y las lecciones aprendidas y proporcionar una plataforma de información amplia para replicar el sub-proyecto dentro y fuera de Cuba.

El proyecto, en relación con este componente propone como actividades el diseño e implementación del sitio web del proyecto IWEco.Cuba, el establecimiento de la Red de Conocimiento del proyecto (RIWEco) con el objetivo de crear sinergias entre las redes nacionales e internacionales y otros proyectos dedicados a temas relacionados, la publicación de los resultados del proyecto para los tomadores de decisiones y un público más amplio, presentación de los resultados del proyecto en eventos nacionales e internacionales.

Según el documento revisado la conciencia pública y la comunicación son una parte integral de este proyecto, particularmente desde el alcance y persuasión a las comunidades locales acerca de la importancia y el valor del proyecto lo que constituye una clave para su éxito.

Se destaca la elaboración de una estrategia de comunicación dirigida a una amplia gama de posibles beneficiarios a desarrollar durante la fase de inicio del proyecto para: informar a los interesados sobre la importancia de los ecosistemas de la región y los servicios que prestan, la promoción del uso de la

conservación de la biodiversidad y las herramientas y metodologías de su uso sostenible, la difusión de la información sobre las actividades del proyecto relacionados con las buenas prácticas en la agricultura y manejo de recursos naturales, el fortalecimiento y la ampliación de la conservación de la biodiversidad en las cuatro áreas de intervención del proyecto, así como la sensibilización de los beneficios socioeconómicos potenciales para los habitantes de la región.

Como parte de las herramientas para el logro de una mayor conciencia y comunicaciones incluyen una comunicación regular y reuniones con organismos asociados y actores involucrados en la ejecución de los componentes de los sub-proyectos; informar a las agencias y organismos gubernamentales clave; disponibilidad pública de las prestaciones del sub-proyecto, incluyendo mapas, informes y manuales de capacitación, entre otros; reuniones comunitarias y presentaciones escolares.

El proyecto cuenta con un monto financiero total de: \$5,055,825USD. El financiamiento del GEF es de 2, 169,685 USD. El co-financiamiento es de 3, 131,140 USD, que proviene de la OIEA y del CITMA (a través de acciones nacionales), PNUMA, Car/RCU y el PNUD. Para el componente gestión de la información, su difusión y reproducción del proyecto cuenta con un fondo GEF de 97,500 y un co-financiamiento de 114,160 para un monto total de 211,660 USD.

Otro de los documentos revisados fue el *Manual de Marca y Aplicaciones*, elaborado en 2017 por medio de la contratación de un diseñador. En dicho documento se establecen las pautas que regulan, estandarizan, facilitan y ejemplifican la aplicación de cada componente del sistema de la identidad visual del proyecto.

A partir de su revisión se pudo conocer el Identificador compuesto por el isotipo, marca o logotipo, slogan y el genérico (anexo 6)

El proyecto tiene como denominación legal: Proyecto IWEEO. Cuba para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque de manejo integrado de cuencas y áreas costeras. Dada la extensión del nombre, lo engorroso de representar y recordar todos estos términos, se tomó la decisión de crear un identificador que contenga la menor cantidad de elementos en aras de su simplicidad, pregnancia y rápida identificación.

El isotipo o imagotipo es el componente de mayor nivel de visualización y pregnancia dentro del identificador. Está formado por una línea, que a través de su trayectoria recrea la síntesis gráfica de una mano de la cual nace una planta.

La síntesis del conjunto mano-planta se refuerza con una tonalidad verde retoño que establece una analogía de color con el logotipo, la línea de puntos y el slogan, contrasta con el fondo azul del cuadro, que hace alusión al elemento agua, de esta manera permite una lectura rápida y eficiente de la forma.

El Logotipo le da nombre al proyecto: "Proyecto IWECO.Cuba" y está constituido por estas tres palabras; dejando claro que se está en presencia de un proyecto de alcance Cuba. La apropiación de la estructura conformada por las dos palabras, el punto y el país, remite a las direcciones de sitios web, donde precisamente el dominio lo constituyen las letras finales.

Se le asigna la tipografía "Meta" pues sus rasgos son limpios y agradables, es una familia tipográfica muy amplia y tiene buena legibilidad en soportes digitales e impresos. La elección de la caja alta (letras mayúsculas) responde a la necesidad de crear un bloque de texto sólido y de mayor jerarquía que el resto de los textos del identificador.

El slogan "nos importa el futuro", contribuye a recordarlo y concluye el discurso gráfico de la identidad con los compromisos del proyecto; sugiriendo que la misma razón de ser del proyecto y de sus acciones se debe a que les importa el futuro de los ecosistemas y el futuro del ser humano.

El Genérico: "conservación y uso sostenible de la biodiversidad con el enfoque de manejo integrado de cuencas y áreas costeras". Constituye la descripción lingüística de la marca que coincide normalmente con la definición de su identidad legal o a su función directamente. Resulta la síntesis de su objeto social.

Se decide utilizar la estrategia de Identidad Monolítica por tres razones: es un proyecto y es de corta duración. Es necesario el reconocimiento y la pregnancia inmediata del identificador a todos sus niveles de actuación. No tiene subproyectos asociados que necesiten otra estrategia.

Esta estrategia se caracteriza por afianzar la marca a todos los niveles de actuación del proyecto. Su reconocimiento dependerá del nivel de utilización de la misma y los gastos asociados a su publicidad. Se mantiene el mismo

identificador a todos los niveles. Su variación cromática y formal estará supervisada por especialistas y regida estrictamente por el manual de identidad.

Respecto a los códigos cromáticos se utilizan dos colores pertenecientes a la gama cromática del verde y el azul. Para soportes digitales se establece el uso del Pantone Verde Claro R (0), G (255), B (0), Pantone Verde Medio R (0), G (186), B (0) y Pantone Azul marino oscuro R (0), G (0), B (102). Mientras que para soportes impresos se establece el uso del Pantone Verde Claro C (76), M (0), Y (100), K (0), Pantone Verde Medio C (88), M (0), Y (100), K (0) y Pantone Azul marino oscuro C (99), M (100), Y (1), K (4), cuyos contrastes hacen que sea más atractiva a la vista, fácil de identificar y memorizar.

3.1.2- Análisis de las Entrevistas en profundidad

Esta técnica se la realizó al coordinación nacional de proyecto con los objetivos de: identificar objetivos, líneas estratégicas y principios en relación con la comunicación en el proyecto IWEco. Cuba, identificar las necesidades comunicativas del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba y determinar fortalezas y debilidades de la comunicación en el proyecto.

Se obtuvo como resultado que la comunicación toma dos caminos muy importantes para el proyecto: uno dirigido a cumplir el objetivo por el que fue creado el proyecto y el otro a que se gestione la comunicación en el proyecto. Además, resolver problemas en las comunidades y áreas demostrativas en las que el proyecto incide, educar y concientizar a las personas acerca de aplicar buenas prácticas para conservar y usar sosteniblemente la biodiversidad en cada una de las comunidades.

Se concibe a la comunicación como un proceso bilateral, de compartir saberes y haceres. En el proyecto se le otorga gran importancia a la retroalimentación con sus públicos porque a través de este proceso se puede realizar el control y la evaluación de las acciones que se implementan en cada una de las áreas demostrativas en las que el proyecto interviene.

Las principales necesidades comunicativas que posee el grupo gestor del proyecto son la capacitación en temas de comunicación para tener una visión más amplia y rica para proponer acciones más eficientes e intervenir en la comunidad con mayor efectividad y buscar la transformación de las personas.

El proyecto IWEco.Cuba posee como fortalezas las alianzas alcanzadas con las universidades, los medios de comunicación, instituciones, el gobierno y el partido. Además, existe por parte del grupo gestor del proyecto un gran interés por la comunicación, lo conforma un personal altamente capacitado que le otorga gran importancia a este proceso, así como la disposición que posee el mismo por capacitarse en estos temas debido a que no son expertos en esta área del conocimiento.

Otras fortalezas que tiene IWEco.Cuba es el financiamiento con que cuenta para realizar acciones de comunicación, ya que no es frecuente que se le destine presupuesto para gestionar la comunicación en los proyectos que son puestos en práctica en el CEAC y que se incluye a la comunicación como un componente más del proyecto desde su propia conceptualización.

Según los entrevistados las principales debilidades que posee el proyecto para poner en práctica acciones de comunicación son la falta de experticia en temas de comunicación por parte del grupo gestor del proyecto y la falta de recursos porque aun cuando existe un presupuesto para la comunicación en el proyecto no se han aprobado los términos de referencia.

3.1.3- Análisis de las sesiones de trabajo con el grupo gestor

Se realizaron seis sesiones de trabajo con el grupo gestor.

La primera sesión se realizó con el objetivo de identificar las necesidades comunicativas del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba y acciones para satisfacerlas. Tuvo lugar en salón de reuniones del CEAC.

En un primer momento el coordinador del proyecto a nivel nacional presentó a los miembros del grupo gestor que participaban en la sesión de trabajo, refiriendo el rol que cada cual desempeñaba en el proyecto, los propósitos, principales resultados esperados por el proyecto en Cuba así como el marcado interés por la gestión de la comunicación y la importancia de contar con una estrategia de comunicación que sentara las bases para dicha gestión en pos de los objetivos y componentes del proyecto.

Los participantes reconocieron la importancia de la comunicación para la gestión del proyecto destacando la existencia de un componente en relación con ello pero reconociéndola a su vez como un eje transversal. Plantearon la necesidad de capacitarse todo el equipo con relación a cómo gestionar la comunicación en el proyecto pues aunque existe un responsable del

componente comunicativo en el proyecto, un presupuesto aprobado para su desarrollo no cuentan con especialistas en esta área del conocimiento que pueda por sí solo elaborar la estrategia de comunicación del proyecto.

Los participantes coincidieron en la necesidad de darse a conocer ante sus públicos, visibilizar el proyecto y sus impactos tanto a escala nacional como internacional pues IWECO.Cuba forma parte de un proyecto regional que incluye otros países del Caribe, dotarse de herramientas para el trabajo con los públicos del proyecto para poder incidir con mayor efectividad y promover su participación en las diferentes acciones, reconociendo la necesidad de implicar a la comunidad, decisores políticos e instituciones de las áreas demostrativas para la sostenibilidad del proyecto y los resultados con él alcanzados.

Demandaron capacitación en cuanto a cuestiones generales sobre comunicación y su gestión para aumentar sus conocimientos al respecto sobre bases científicas y poder estar en capacidad para tomar decisiones en cuanto a qué acciones de comunicación realizar, en qué orden y sobre todo cómo ejecutarlas, para compartir una misma filosofía de trabajo por parte del equipo gestor. También en organización de eventos y protocolo y ceremonial.

La necesidad de conformar un equipo de trabajo encargado de la gestión de comunicación en el proyecto (coordinado por un especialista del CEAC y en el que colabore la universidad (estudiantes y profesores de Comunicación Social), Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y de los Medios de Comunicación Masiva un periodista con experiencia en el trabajo del centro).

Se tomó como acuerdo la fecha, responsable y participantes de la primera acción de capacitación que se contendría como parte de la propia estrategia de comunicación y una segunda sesión de trabajo grupal posterior a dicha acción.

La segunda sesión de trabajo con el grupo gestor realizada posterior al primer curso de capacitación tuvo como propósito determinar los objetivos, públicos y ejes temáticos de la estrategia de comunicación del proyecto IWECO.Cuba. Tuvo lugar en el aula de capacitación del CEAC.

Se realizó una lluvia de ideas donde los participantes propusieron palabras claves o frases que sintetizaran los propósitos del proyecto. Dentro de las palabras y frase seleccionaron: conservación de la biodiversidad, integración, cooperación, participación, conocimiento, visibilidad, sostenibilidad, impacto positivo sobre el medio ambiente, reforestación, rehabilitación y restauración de

ecosistemas , buenas prácticas, sensibilización de actores locales, comunicación, educación, transformación, desarrollo sostenible, tratamiento de aguas residuales y suelos contaminados, creación de capacidades, mitigación del cambio climático, gestión integrada, intercambio de experiencias.

Partiendo de las propuestas realizadas se propuso delimitar propósitos de la estrategia de comunicación, hacia quiénes dirigirlos y qué ejes temáticos priorizar.

Respecto a los propósitos u objetivos de la estrategia los participantes concordaron respecto a: crear capacidades en el grupo gestor del proyecto para la gestión de comunicación, visibilizar el proyecto, potenciar la participación de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto y sensibilizar respecto a los ejes temáticos del proyecto.

Como públicos a quienes dirigir la estrategia identificaron al propio grupo gestor del proyecto (coordinación nacional y coordinación por área demostrativa) en tanto consideraron fundamental comenzar primero por ellos para estar en capacidad de poder incidir en los demás públicos. Como parte del público nacional consideraron prioritario los gobiernos locales.

En el caso de las comunidades se acordó priorizar el trabajo con los niños y con campesinos de zonas aledañas a las cuencas. En el caso de las instituciones las escuelas enclavadas en las áreas demostrativas, el CEAC , el Centro de Servicios Ambientales de Sancti Spiritus, el Centro Oriental de Ecosistemas y Biodiversidad (BIOECO) de Santiago de Cuba y el Centro de Investigaciones Marinas, de la Universidad de la Habana, centros universitarios municipales y sedes provinciales así como delegaciones provinciales y municipales del CITMA involucradas en el proyecto, los medios de comunicación masiva (provinciales y locales) y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa que ocupan superficie terrestre en las áreas de intervención del proyecto.

En el público internacional los países del Caribe que forman parte del proyecto IWECO.

Como ejes temático principal reconocieron: la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en cuencas y áreas costeras que es el propósito fundamental del proyecto.

Como slogan para la estrategia: *nos importa el futuro*, ya conciliado y aprobado como parte de la identidad del proyecto. Como mensajes de apoyo a utilizar en los productos comunicativos destacaron los siguientes: Conservamos, Protegemos, Participamos, Cooperamos, Educamos, Nos integramos.

Las sesiones tres, cuatro y cinco se realizaron con el objetivo de planificar las acciones de la estrategia de comunicación del proyecto IWEco.Cuba, participantes, responsables y recursos para su implementación.

El facilitador comenzó la sesión con una rememoración de las sesiones anteriores, haciendo uso de medios como la pizarra para realizar un cuadro sinóptico en el que ilustró los objetivos, ejes temáticos, públicos de la estrategia y algunas de las acciones propuestas con anterioridad. Posteriormente explicó el propósito de la sesión y el modo en que proponía trabajar. Se tomó como acuerdo dedicar tres sesiones de trabajo grupal para el logro de tal objetivo.

Para el objetivo: Desarrollar capacidades en el grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba para la gestión de comunicación se consensuaron las siguientes acciones: conformación de un equipo para la gestión de la comunicación con una coordinadora a nivel nacional, un responsable de este componente por cada área demostrativa con colaboración de estudiantes y profesores de la carrera de Comunicación Social, miembros de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales y los Medios de Comunicación Masiva de cada territorio.

La realización de talleres de capacitación con el grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba para la gestión de comunicación como continuación de la primera capacitación realizada y talleres con el grupo encargado de la gestión de comunicación en el proyecto.

Como responsable principal de la implementación de dichas acciones estará la coordinadora nacional del componente comunicación del proyecto y los especialistas en comunicación que facilitaron el diseño de la estrategia.

Para el objetivo: visibilizar el proyecto IWEco.Cuba se planificaron varias acciones: realización de una conferencia de prensa para la presentación del proyecto IWEco.Cuba, reuniones y talleres de presentación y concertación con actores locales en las áreas demostrativas, aplicación de la identidad visual del proyecto a los diferentes soportes comunicativos que se desarrollen. Diseño e implementación del sitio web del proyecto IWEco Cuba, establecimiento de la

Red de Conocimiento del proyecto (RIWEco) en sinergia con las redes nacionales e internacionales y otros proyectos dedicados a temas relacionados. Realización de un spot televisivo y de un video institucional del Proyecto IWECO.Cuba. Realización de un taller de inicio del proyecto con participantes del ámbito nacional e internacional.

También se acordó trabajar en el diseño de posters y su ubicación en lugares estratégicos de las áreas demostrativas, en el diseño de plegables y su distribución a públicos objetivos, en el diseño de un boletín digital para públicos objetivos, de un dossier informativo, de tarjetas de presentación para grupo gestor, de certificados de participación y diplomas de reconocimiento, de una página web y un blog para el Proyecto IWECO.cuba.

Además se concertó trabajar en la conformación de un compendio con productos comunicativos en soporte digital para distribuir en áreas demostrativas, la producción de spots radiales, creación de un perfil en redes sociales para el proyecto, coberturas periodísticas en los diferentes medios de comunicación nacionales, provinciales y locales. La realización de programas de contenidos para televisoras Locales y Nacionales, pegatinas, agendas, pullover, gorras, bolsas para residuos sólidos y souvenirs y otros productos con el identificador visual de proyecto. También se estuvo de acuerdo en trabajar en la sistematización y publicación de buenas prácticas en la Conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras en Cuba aportadas por el proyecto por sus coordinadores.

La responsabilidad de la implementación de cada una de las acciones recaerá en la coordinadora del componente y en cada uno de los responsables por área demostrativa, apoyados para su desarrollo de los especialistas en comunicación que facilitaron el diseño de la estrategia, otros especialistas de la ACCS y periodistas de los medios locales, provinciales y nacionales.

Estas acciones se dirigirán tanto para públicos internacionales y nacionales Entre los primeros fundamentalmente visibilizarse ante los demás países que forman parte del proyecto en la región del Caribe. Como parte de los segundos los gobiernos locales y otros actores sociales claves para el proyecto en las áreas demostrativas de la cuenca de Guanabo, de la cuenca Arimao, la cuenca del río Agabama y la cuenca San Juan como las comunidades e instituciones

como escuelas, centros de investigación, centros universitarios municipales y sedes provinciales, delegaciones del CITMA, medios de comunicación masiva así como Unidades Básicas de Producción Cooperativa que ocupan superficie terrestre en dichas áreas. Algunas de las acciones antes mencionadas además de perseguir visibilizar el proyecto se proponen además potenciar la participación de dichos actores sociales en el proyecto.

Con el propósito de potenciar la participación de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto IWEco.Cuba se acordaron además, entre las acciones de la estrategia: el diseño y la distribución de sueltos de convocatoria para las acciones a realizar en las áreas demostrativas, un concurso de Artes Plásticas y Poesía para niños “Conservando la biodiversidad en nuestras cuencas y áreas costeras” así como un Concurso de décima “Buenas prácticas en la conservación de la biodiversidad en cuencas y áreas costeras”.

También se estuvo de acuerdo en trabajar en la conformación de círculos de interés sobre medio ambiente con niños de las escuelas enclavadas en las áreas demostrativas. En la organización de un Festival Ambiental que incluya exposiciones, encuentros de conocimientos, actividades culturales – recreativas y la premiación de los concursos así como la convocatoria a artistas de la plástica y miembros de la comunidad para la realización de un mural en el que reflejen buenas prácticas en la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en cuencas y áreas costeras. La realización de documentales donde destaquen las buenas prácticas y sus protagonistas.

Para el objetivo: Sensibilizar respecto a los ejes temáticos del proyecto IWEco.Cuba se propuso la realización de talleres para la formación de promotores en las áreas demostrativas y talleres en áreas demostrativas con actores locales. También la realización de video debates en comunidades de las áreas demostrativas así como de crónicas, testimonios, reportajes.

La responsabilidad de la implementación de cada una de las acciones recaerá en la coordinadora del componente y en cada uno de los responsables por área demostrativa, apoyados para su desarrollo de los especialistas en comunicación que facilitaron el diseño de la estrategia que prestaran servicios de asesoría para la organización, planificación, implementación y evaluación de cada una de las acciones y periodistas de los medios de comunicación.

Estas acciones se dirigirán fundamentalmente actores sociales considerados clave para el proyecto en las áreas demostrativas.

Como parte de los recursos financieros se contará para la ejecución de las acciones de la estrategia con un monto total de 211,660 USD aportados por el fondo GEF y las instancias co-financistas una vez aprobados los términos de referencia, con fondos del proyecto nacional y se abogará por contar con el apoyo de recursos locales tanto de los gobiernos locales y otras instituciones de las áreas demostrativas participantes en el proyecto.

Dentro de los recursos materiales se precisará de hojas de papel, papelògrafos, cartulina, PVC, plumones, lapiceros, cámara fotográfica, cámara de video, grabadora, laptop, impresora, pintura, transporte.

Las sesión seis se realizó con el propósito de conceptualizar algunos de los productos comunicativos tanto gráficos como audiovisuales que conformarán la estrategia. El facilitador presentó algunas propuestas de productos gráficos con diferentes mensajes de apoyo que fueron valorados positivamente por el grupo gestor, los miembros del grupo aportaron imágenes para su realización surgiendo nuevas propuestas aunque se acordó tomar las imágenes directamente en las áreas demostrativas en pos del mensaje a transmitir y el impacto esperado.

Se invitó a los especialistas encargados de la realización del spot y video institucional para valorar las ideas para el guión. El facilitador compartió con el equipo de trabajo dos audiovisuales que podrían utilizarse para sensibilizar respecto a los ejes temáticos del proyecto IWEco.Cuba desde los video debates en comunidades de las áreas demostrativas de la serie de audiovisuales “La naturaleza nos habla” producido por Conservación Internacional (“Madre Naturaleza”, “El agua” aprobados por el equipo para ser utilizados con tal propósito.

3.1.4- Análisis de la observación participante

Esta técnica tuvo como objetivo: valorar la participación del grupo gestor en el proceso de elaboración de la estrategia de comunicación del proyecto.

La observación participante comenzó desde el primer encuentro con el grupo gestor del proyecto donde se consensuó la demanda de la investigación en función de la necesidad que tenían de contar con una estrategia de comunicación que contribuyera a la gestión del proyecto. Ello se sustentó en la

importancia que sus miembros le otorgaron a la comunicación tanto para el logro de los objetivos del proyecto como para el desarrollo de capacidades del grupo gestor en esta área del conocimiento.

Se dejó bien claro desde el primer momento que sería una tarea de equipo con la cooperación del grupo gestor del proyecto con los especialistas en comunicación participantes en la investigación pues, independientemente que existía un componente dedicado a la comunicación cuyas líneas generales habían sido elaboradas se tenía que perfeccionar con asesoría especializada y diseñar la estrategia para orientar los procesos comunicativos en la gestión del proyecto, consensuándose el método para realizar la investigación y el sistema de trabajo.

Los miembros del grupo gestor mostraron en todo momento interés por el tema, ávidos por conocer más sobre la comunicación sobre bases científicas y sobre cómo orientar las prácticas comunicativas en el proyecto para darse a conocer, cómo llegar a sus públicos objetivos en las áreas demostrativas, en cómo potenciar la participación e implicación de los públicos en las acciones del proyecto , qué acciones de comunicación realizar como parte de la estrategia, cómo desarrollarlas y qué recursos emplear para ello.

Fueron autocríticos al reconocer dificultades que habían presentado en el proceso de gestión del proyecto por no tener las habilidades comunicativas necesarias para resolver determinadas situaciones y tareas.

Los miembros del grupo se implicaron con las tareas en cada una de las sesiones de trabajo, siendo su participación fundamental en el proceso de diseño de la estrategia, ofreciendo la información necesaria sobre el proyecto, sobre las áreas demostrativas, sobre lo que querían lograr, emitieron sus ideas, criterios en cada uno de los elementos de la estrategia, llegando a consensos grupales. Dispusieron de su tiempo para participar en la investigación, colaborando en todo momento, con gran interés por el avance de la investigación y sus resultados.

En la medida en que se fueron desarrollando las sesiones de trabajo con el grupo gestor se pudo percibir en ellos mayor conocimiento con relación a la comunicación, con dominio del lenguaje técnico, más desinhibidos al plantear sus ideas haciendo propuestas más objetivas, enriqueciéndose durante el proceso todos los participantes.

Los espacios de encuentro fueron los más apropiados para el logro de los objetivos propuestos en cada una de las sesiones. Las sesiones tuvieron lugar en un salón de reuniones y un aula especializada para capacitación del CEAC, en los cuales se contó con los recursos necesarios, tanto materiales (sillas, mesas, pizarra, plumones) como tecnológicos (computadora, proyector, televisor). Ambos locales climatizados, organizados y con buena limpieza.

Con relación a la disposición física de los participantes en el espacio de trabajo grupal se garantizó el contacto visual y la proximidad física de los participantes para el diálogo.

3.2- Análisis integral de los resultados.

En el proyecto la comunicación se concibe como un proceso bilateral, de compartir saberes y haceres. Se le otorga gran importancia a la retroalimentación con sus públicos para el control y la evaluación de las acciones que se implementan en cada una de las áreas demostrativas en que interviene el proyecto.

La comunicación para el proyecto tiene dos propósitos fundamentales: uno dirigido a cumplir el objetivo por el que fue creado el proyecto y el otro a que se gestione la comunicación en el mismo. Además, se pretende desde la comunicación visibilizar el proyecto, sus resultados e impactos, resolver problemas en las comunidades y áreas demostrativas, educar, sensibilizar, concientizar a las personas acerca de aplicar buenas prácticas para conservar y usar sosteniblemente la biodiversidad y promover la participación de diferentes actores sociales en las acciones del proyecto.

La comunicación se considera importante para la gestión del proyecto, concibiéndola como un componente más desde su propia conceptualización y como un eje transversal para el desarrollo de este. Se reconoce explícitamente en los documentos rectores del proyecto y conscientemente en los miembros de su grupo gestor los propósitos de la comunicación en el proyecto y la necesidad del diseño de una estrategia que posibilite la integración de los procesos comunicativos para la gestión global del proyecto.

Aunque no cuentan con especialistas en esta área del conocimiento, en el grupo gestor existe un responsable para su gestión y disposición por parte de este de capacitarse en estos temas. Se dispone además de un presupuesto para la comunicación en el proyecto. Se cuenta con un manual que establece

las pautas para la aplicación de cada componente del sistema de la identidad visual del proyecto.

Las necesidades comunicativas del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba están dadas por la capacitación en temas de comunicación y cómo llevar a cabo su gestión, la asesoría para el diseño de una estrategia de comunicación que sienta las bases y sirva de guía para tratar la comunicación eficientemente en el proyecto. El darse a conocer ante sus públicos, visibilizar el proyecto y sus impactos tanto a escala nacional como internacional, dotarse de herramientas para el trabajo con los públicos y de conformar un equipo de trabajo encargado de la gestión de comunicación en el proyecto.

Dentro de los espacios de comunicación a promover por el proyecto se encuentran los talleres, conferencias, festivales, círculos de interés, video debates, interacción en redes sociales.

Dentro de los canales de comunicación a través de los cuales hacer llegar las informaciones y mensajes a los diferentes actores del proyecto se encuentran tanto los directos (cara a cara) como los mediatizados como posters, boletines, plegables, sueltos, murales, dossier, audiovisuales (spot, documentales, crónicas, reportajes) y digitales (blog, página web).

La estrategia de comunicación del proyecto IWEco.Cuba se elaboró con la cooperación del grupo gestor, teniendo en cuenta las necesidades comunicativas de estos, los medios, espacios y recursos para su ejecución.

3.3- Estrategia de comunicación del proyecto IWEco.Cuba.

Objetivo general

Promover acciones de comunicación que contribuyan a la gestión del proyecto IWEco. Cuba.

Objetivos comunicativos:

- Desarrollar capacidades en el grupo gestor para la gestión de comunicación en el proyecto IWEco.Cuba.
- Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba.
- Potenciar la participación de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto IWEco.Cuba.
- Sensibilizar respecto a los ejes temáticos del proyecto IWEco.Cuba.

Públicos. Segmentación

- Grupo gestor del proyecto (coordinación nacional y coordinadores por área demostrativa).

Público nacional:

- gobierno local(municipios en los que se encuentran las áreas demostrativas),
- comunidad (niños, campesinos) ,
- instituciones (escuelas, universidad - sedes centrales y centros universitarios municipales - , Centros de Investigación como el Centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos, Centro de Servicios Ambientales de Sancti Spiritus, Centro Oriental de Ecosistemas y Biodiversidad (BIOECO), Santiago de Cuba, Centro de Investigaciones Marinas, Universidad de la Habana, delegaciones del CITMA provinciales y municipales involucradas en el proyecto,
- Medios de comunicación masiva (nacional, provincial y local) - Unidades Básicas de Producción Cooperativa (CCS, CPA o UBPC que ocupan superficie terrestre en las áreas de intervención del proyecto).

Público internacional

- Países del Caribe

Mensaje. Ejes temáticos:

Eje temático principal: Conservación y uso sostenible de la biodiversidad de cuencas y áreas costeras.

Slogan: nos importa el futuro.

Lemas Colaterales: Conservamos, Protegemos, Participamos, Cooperamos, Educamos, Nos integramos.

Período de ejecución: Enero 2018 - Enero 2019.

Acciones (el cronograma para la ejecución de las acciones se ubica en el anexo 7).

Con el propósito de desarrollar capacidades en el grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba para la gestión de comunicación:

- Conformación de un equipo gestión de la comunicación con una coordinación a nivel nacional y con representantes en las áreas demostrativas.
- Talleres de capacitación con el grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba para la gestión de comunicación.
- Talleres con responsables de comunicación de la coordinación nacional y de las áreas demostrativas.

Con el propósito de Visibilizar el proyecto IWECO.Cuba

Conferencia de prensa para la presentación del proyecto IWECO.Cuba.

Realización de reuniones y talleres de presentación y concertación con actores locales en las áreas demostrativas.

- Aplicación de la identidad visual del proyecto a los diferentes soportes comunicativos que se desarrollen.
- Diseño e implementación del sitio web del proyecto IWECO Cuba.
- Establecer la Red de Conocimiento del sub-proyecto (RIWECO) en sinergia con las redes nacionales e internacionales y otros proyectos dedicados a temas relacionados.
- Taller de inicio del proyecto
- Diseño de posters y su ubicación en lugares estratégicos.
- Diseño de plegables y su distribución a públicos objetivos.
- Conformación de un compendio con productos comunicativos en soporte digital que se nombrará “Mi maletín IWECO” para distribuir en áreas demostrativas.
- Realización de un spot televisivo del Proyecto IWECO.cuba.
- Realización de un video institucional del Proyecto IWECO.cuba.
- Producción de spots radiales.
- Diseño de Página Web y un blog para el Proyecto IWECO.cuba.
- Creación de un perfil en redes sociales.
- Coberturas periodísticas en los diferentes medios de comunicación nacionales, provinciales y locales.
- Programa de contenidos para televisoras Locales y Nacionales.
- Boletín Digital para públicos objetivos.
- Dossier
- Pegatinas
- Agendas, pullover, gorras, bolsas para residuos sólidos y souvenirs con identificador visual de proyecto.
- Tarjetas de presentación para grupo gestor.
- Diseño de Certificados de participación y Diplomas de reconocimiento.
- Sistematización y publicación de buenas prácticas en la Conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras en Cuba aportadas por el proyecto.

Con el propósito de Potenciar la participación de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto IWE.CO.Cuba.

- Diseño y distribución de sueltos de convocatoria para las acciones a realizar en las áreas demostrativas.
- Concurso de Artes Plásticas y Poesía para niños “Conservando la biodiversidad en nuestras cuencas y áreas costeras”.
- Concurso de décima “Buenas prácticas en la conservación de la biodiversidad en cuencas y áreas costeras”.
- Conformación de círculos de interés sobre medio ambiente con niños de las escuelas enclavadas en las áreas demostrativas.
- Festival Ambiental (exposiciones, encuentro de conocimiento, actividades culturales - recreativas, premiación de los concursos).
- Convocar a artistas de la plástica y comunidad para la realización de un mural en el que reflejen buenas prácticas en la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en cuencas y áreas costeras.
- Realización de documentales donde destaquen las buenas prácticas y sus protagonistas.

Con el propósito de Sensibilizar respecto a los ejes temáticos del proyecto IWE.CO.Cuba.

- Talleres para la formación de promotores en las áreas demostrativas.
- Talleres en áreas demostrativas con actores locales.
- Video debates en comunidades de las áreas demostrativas de la serie de audiovisuales “La naturaleza nos habla” producido por Conservación Internacional (“Madre Naturaleza”, “El agua”).
- Realización de crónicas, testimonios, reportajes.

Plan de medios

Medios	%
Cara a cara	20
Impresos	40
Televisivos	10
Radiales	5
Digitales	25

Recursos

Como parte de los recursos financieros para la ejecución de las acciones de la estrategia se contará con un monto total de 211,660 USD y se abogará por contar con el apoyo de recursos locales tanto de los gobiernos locales y otras instituciones de las áreas demostrativas participantes en el proyecto.

Dentro de los recursos materiales se precisará de hojas de papel, papelógrafos, cartulina, PVC, plumones, lapiceros, cámara fotográfica, cámara de video, grabadora, laptop, impresora, pintura, transporte.

Evaluación

Se realizará de manera sistemática a través de técnicas como la observación participante, encuestas y entrevistas que permitan comprobar el alcance o no de los objetivos en cada una de las acciones realizadas. Se realizará un balance semestral y anual con el grupo gestor del proyecto para verificar el cumplimiento y resultados alcanzados.

Conclusiones

- La estrategia de comunicación diseñada contribuirá a la gestión del proyecto en tanto posibilitará la articulación, sinergia y coherencia de los procesos comunicativos en el proyecto. La implementación de las acciones contribuirá al desarrollo de capacidades, visibilizar el proyecto, promover la participación de los públicos en las acciones del proyecto y sensibilizarlos respecto a los ejes temáticos del proyecto IWE.CO.Cuba en correspondencia con la estrategia global del proyecto.
- Se identificaron como necesidades comunicativas del grupo gestor del proyecto IWE.CO.Cuba la capacitación en temas de comunicación y su gestión, darse a conocer ante sus públicos, visibilizar el proyecto y sus impactos tanto a escala nacional como internacional, dotarse de herramientas para el trabajo con los públicos y conformar un equipo de trabajo para la gestión de comunicación en el proyecto.
- Se identificaron como fortalezas la importancia otorgada a la comunicación para la gestión del proyecto, concebida como un componente desde su propia conceptualización y eje transversal para su desarrollo. Dispone de un presupuesto y un responsable para su gestión. Cuenta con un manual que establece las pautas para la aplicación de la identidad visual del proyecto. Las alianzas alcanzadas con las universidades, medios de comunicación, gobierno y el partido y la disposición del grupo gestor por capacitarse en estos temas.
- Las principales debilidades que posee el proyecto para la gestión de la comunicación son la falta de experticia en temas de comunicación por parte del grupo gestor y el no poder disponer de los recursos destinados al componente comunicativo por no haberse aprobado aún los términos de referencia.
- La estrategia de comunicación del proyecto IWE.CO.Cuba se elaboró con la cooperación del grupo gestor, teniendo en cuenta las necesidades comunicativas y las fortalezas y debilidades encontradas en relación con la comunicación en el proyecto, los medios y espacios y recursos para su ejecución.

Recomendaciones

- Implementar la estrategia de comunicación diseñada, atendiendo a las peculiaridades de cada área demostrativa y bajo asesoría especializada.
- Evaluar las acciones de la estrategia de comunicación del proyecto durante su implementación y su impacto en pos de los resultados esperados del proyecto.
- Sistematizar las buenas prácticas y lecciones aprendidas con la implementación de las acciones de la estrategia de comunicación del proyecto, publicar dichos resultados y compartirlos en eventos científicos nacionales e internacionales y con los investigadores del centro de Estudios Ambientales de Cienfuegos para otros proyectos que desde ahí se gesten.

Referencias Bibliográficas

- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (2012). *Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/asuntos-internacionales/pdf/como-acceder-a-recursos-de-cooperacion/4794_100210_manual_formulacion_proyt_coop_marco_logico.pdf
- Alfaro, R.M. (1993). *La comunicación como relación para el desarrollo*. En Una comunicación para otro desarrollo (pp. 27-39). Lima: Asociación de Comunicadores Sociales Calandria.
- Alfaro, R.M. (2006). *Otra Brújula. Innovaciones en Comunicación y Desarrollo*. Lima: Asociación de Comunicadores Sociales Calandria.
- Alonso, M.M. y Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en comunicación social: guía didáctica*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Alonso, J., Pérez, A., Rivero, R., Romero, E y Riera, C.M. (2004). *El autodesarrollo Comunitario: críticas a las mediaciones sociales recurrentes para la emancipación humana*. Santa Clara: Samuel Feijóo
- Arellano, E. (1998). La Estrategia de Comunicación como un principio de integración/interacción. *Razón y Palabra, Suplemento Especial, Año 3*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>
- Barrera, P. (2013). *Strategy for Capacity Development*. Washington: Global Environment Facility. Recuperado de www.theGEF.org
- Beltrán, L.R. (1991). *Adiós a Aristóteles. Comunicación Horizontal*.
- Beltrán, L.R. (2005). *La Comunicación para el Desarrollo en Latinoamérica: un recuento de medio siglo*. Documento presentado al III Congreso Panamericano de la Comunicación. Panel 3: Problemática de la Comunicación para el Desarrollo en el contexto de la Sociedad de la Información. Carrera de Comunicación. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de www.monicaghelias.blogspot.com/.../resena-la-comunicacion-para-el.html
- Beltrán, L. R. (2014). *Comunicología de la liberación, desarrollismo y políticas públicas*. España: Kadmos

Brito, J.(2015). *Estrategia de Comunicación para promover la innovación agropecuaria en la CCS “José Martí” del municipio de Remedios*. (Tesis de licenciatura).Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara.

Cadavid, A. (2006, Octubre 25 – 27). *Congreso Mundial de Comunicación para el desarrollo ¿qué comunicación para cuál desarrollo?*. Reflexiones generadas en el Congreso Mundial de Comunicación para el Desarrollo. Colombia.

Cárdenas, L.; Ruiz, X. y Nieto, E. (s.f.). *Las técnicas del trabajo en grupo*. s.l: s.e.

Cardoso, H. (2002). *Diseño de estrategias de comunicación*. Departamento de Comunicación Social, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. s.e.

Carpio,C. L. (2016). *Estrategia de comunicación para la satisfacción de las necesidades comunicativas sobre temáticas de envejecimiento poblacional en el Consejo Popular Falcón del municipio de Placetas*. (Tesis de licenciatura).Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara.

Centro de Intercambio y Referencia-Iniciativa Comunitaria (CIERIC, 2006). *Propuesta Metodológica para la gestión de proyectos*. La Habana: s.e

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)(2016).*Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas. Recuperado de www.un.org/sustainabledevelopment/es

COSUDE (2014). *Comunicación para el desarrollo: una guía práctica*. Managua: Crea Comunicaciones.

Cuba.Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2012). *Reglamento para el proceso de elaboración, aprobación, planificación, ejecución y control de los programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación en Cuba*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Cuba.Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2013).*Reglamento para la Negociación, Planificación, Aprobación, Ejecución y Control de los Proyectos Internacionales y las Donaciones Puntuales en el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente*.La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Díaz-Guzmán, K. (2008). *Publicidad, Comunicación y Estrategias para comunicadores sociales*. México: Crucet& Asociados.

Estrada, J. N. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review* (12), p.p. 61-98. Recuperado de <http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview1202.pdf>

FAO. (2005). *The Communication for Development Roundtable Report Focus on Sustainable Development. 9th United Nations Communication for Development Roundtable*. Italy:s.e

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2006). *Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo*. Buenos Aires: EDUPAS.

Freire, P. (2004). *¿Extensión o Comunicación? La concientización en el medio rural*. [En Línea]. (23a ed. En español). México: Siglo XXI Editores, s.a. Recuperado de http://www.google.com/cu/books?hl=en&lr=&id=fL-R4bP4MawC&oi=fnd&pg=PA9&dq=%C2%BFExtensi%C3%B3n+o+Comunicaci%C3%B3n%3FLa+concientizacion+en+el+medio+rural.+de+Paulo+Freire&ots=Xt2jvGrn34&sig=d4HIBcgbXt58gQC87lxdduTmQ_s&redir_esc=y#v=onepage&q=%C2%BFExtensi%C3%B3n%20o%20Comunicaci%C3%B3n%3FLa%20concientizacion%20en%20el%20medio%20rural.%20de%20Paulo%20Freire&f=false

Freire, P. (2013). La esencia del diálogo. En M, Alejandro, A. Dacal, M.I. Romero, J. Figueredo y A. Mirabal (Comps.). *Concepción y metodología de la educación popular: selección de lecturas* (pp. 73-83). La Habana: Caminos.

González, L. (2016). *Caracterización de las prácticas comunicativas de los actores locales que intervienen en los proyectos de desarrollo local del municipio de Cumanayagua*. (Tesis de licenciatura). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.

Gumucio, A. (2001). *Haciendo Olas: historias de la Comunicación Participativa para el Cambio Social*. New York: The Rockefeller Foundation.

Gumucio, A. (2006, agosto 24 al 26). *Tiempo de milagros: tres retos de la comunicación para el cambio social*. Ponencia para el seminario "Sin

Comunicación no hay Desarrollo". Lima, Recuperado de www.fesmedia-latin-america.org

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw Hill Education.

Kaplún, M. (2002). *Una pedagogía de la comunicación. El comunicador popular*. La Habana: Editorial Caminos.

Kaplún, G. (2004). *Proyectos, deseos y otros cuentos sobre comunicación y desarrollo*. En M. Alejandro y J. R. Vidal. (Comp). *Comunicación y educación popular Selección de lecturas* (pp. 575 - 619). La Habana: Caminos

Lerner, D. (1958). *The passing of traditional society*. EUA: The Free Press.

López, L. (2003). Lo tengo to' pensa'o. Aproximaciones a la planeación estratégica en Comunicación. En L. López (Comp). *Selección de lecturas sobre Comunicación Social*. La Habana Editorial:Félix Varela

Mattelart, A. y Mattelart, M. (1988). *Pensar sobre los medios*. Costa Rica: Editorial DEI.

Mattelart, A. y Mattelart, M. (1997). *Historias de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paraidòs Ibérica S.A.

Martín-Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía*. Barcelona: Gustavo Gili

Martín-Barbero, J. (s.f). *Comunicación y cultura: unas relaciones complejas* En R., Portal y M., Recio (Comps.). *Lecturas sobre comunicación en la comunidad* (pp.67 - 72). La Habana: s.n

Medina, I. (2000). *Desde el otro lado*. La Habana: Pablo de la Torriente.

Morra, L. G. y Ray, C. (2010). *El camino para la obtención de resultados :diseño y realización de evaluaciones eficaces para el desarrollo*. Colombia: Banco Mundial y Mayol Ediciones S.A.

Olivera, D. y Rodríguez, L.O (s.f.) ¿Y cuando no hay bolas de cristal?: llega la planeación. En D. Olivera y L.O. Rodríguez, (Comps.). *Selección de Lecturas de Comunicación Social. Planeación estratégica (Vol III)*, (pp. 5 – 17.). La Habana: Félix Varela

Olmedo, S. (2015). *Cooperación internacional y comunicación: una propuesta para identificar los proyectos*. *Opción*, vol. 31, núm. 5, pp. 666-677. ISSN 1012-1587. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045570038>

Partido Comunista de Cuba (2016). *Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016 – 2021 aprobados en el 7mo congreso del partido en abril de 2016 y por la asamblea nacional del poder popular en junio de 2016*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Pérez, R. A. (s,f). Estrategias de comunicación: el esquema director Comunicación estratégica o estrategia de comunicación. ¿Algo más que una cuestión semántica?. En D. Olivera y L.O. Rodríguez, (Comp.). Selección de Lecturas de Comunicación Social. Planeación estratégica (Vol III), (pp.115- 130.). La Habana: Félix Varela

Pérez, R. A. (s,f). 2.500 años de estrategia. El paradigma militar. En D. Olivera y L.O. Rodríguez, (Comp.). Selección de Lecturas de Comunicación Social Planeación estratégica (Vol III), (pp. 20- 32.). La Habana: Félix Varela

Pérez, R. A. (s,f). Dimensiones de la estrategia: mapa de un genoma conceptual. En D. Olivera y L.O. Rodríguez, (Comp.). Selección de Lecturas de Comunicación Social Planeación estratégica (Vol III), (pp.51-). La Habana: Félix Varela

Pérez, R.A. y Massoni, S. (2008). *La nueva teoría estratégica*. s.l.:s.n

Pérez, R. A. (2012a). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Metacomunicación*, 0(2).

Pérez, R. A. (2012b). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, (10), pp. 121-196. Recuperado de http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684

Plasencia, A. (s.f. a). La comunicación social en la gestión de proyectos comunitarios: reflexiones sobre el tema. En D. Olivera y L.O. Rodríguez, (Comp.). Selección de Lecturas de Comunicación Social. Planeación estratégica (Vol III), (pp. 131 – 137.). La Habana: Félix Varela

Plasencia, A. (s.f. b). Estrategia de comunicación y proyectos comunitarios: análisis de su relación. En D. Olivera y L.O. Rodríguez, (Comp.). Selección

de Lecturas de Comunicación Social. Planeación estratégica (Vol III), (pp. 138 – 146.). La Habana: Félix Varela

Portal, R., Nápoles, E., Leiva, Y., Pino, T. y G., García (Comps), (2009). *Comunicación para el desarrollo: selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.

Portal, R. (2003). *Por los caminos de la utopía. Un estudio de las prácticas comunicativas de los talleres de transformación integral del barrio en la ciudad de la Habana*. (Tesis de doctorado).Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación. La Habana.

Portal, R. (2012). Comunicación y desarrollo: posibles articulaciones en el contexto cubano. *Temas*, (71), pp.66 – 73.

Project Management Institute. (2000). *Guía Fundamental para la Gestión de Proyectos*.Pennsylvania.s.e.

Project Management Institute. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. (3ra ed.).NewtownSquare: PMI Publications.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York :A.K.OfficeSupplies.

Rizo, M. (2006). *La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica: breve exploración teórica*. Academia de Comunicación y Cultura. Universidad Autónoma de la Ciudad de México, p.45-62.

Rivero, R., Miranda, Y., Escobar, E., Arias, A., Alonso, J., Toledo, G.,...Urías, G. (2012). *Orientaciones Metodológicas para el trabajo social emancipador*. Santa Clara:Samuel Feijóo

Rogers,E.(1976).*Communication and Development: the Passing of the Dominant Paradigm*. s.l.:s.n

Servaes, J. y Malikhao,P. (2007). Comunicación y desarrollo sostenible. En FAO. Comunicación y desarrollo sostenible: selección de artículos de la 9na mesa redonda de las Naciones Unidas sobre comunicación para el desarrollo (pp.1-25). Roma: división de comunicación de la FAO

Saladrigas, H y Olivera D.(s.f).Investigar para comunicar. Comunicar para investigar. La investigación en y para estrategias de comunicación.En D. Olivera y L.O. Rodríguez, (Comp.). Selección de Lecturas de Comunicación

Social Planeación estratégica (Vol III), (pp. 373- 397.). La Habana: Félix Varela.

SunTzu (s.f.). *El Arte de la Guerra*. s.l: n.e.

UNICEF,FAO),UNESCO,OIT,OMS,PNUD (2011). *Comunicación para el desarrollo: fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas*. Nueva York: s.e

Uribe, Á, Santos, F, Hoyos L.A, Alzate, S, Prieto, J.E, Melo, R. (2006). *Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*. Colombia. Edición Palomar Avilés

Vidal J. R, (2004). *Metodología para elaborar una estrategia de comunicación con fines educativos*.En M. Alejandro y J. R. Vidal. (Comp).Comunicación y educación popular Selección de lecturas (pp.569 – 574). La Habana: Caminos

Anexos

Anexo 1: Áreas demostrativas del Proyecto IWEco en Cuba



Anexo 2: Guía para la revisión de documentos oficiales

Objetivos:

Caracterizar el proyecto IWECCO.Cuba

Identificar líneas estratégicas y normativas en relación con la comunicación en el proyecto.

Indicadores

Características del proyecto. Objetivos. Participantes. Públicos. Componentes.

Resultados esperados

Líneas estratégicas

Normativas

Anexo 3: Guía para la Entrevista en profundidad

Fecha: Lugar: Hora:

Objetivos:

Identificar objetivos, líneas estratégicas y principios en relación con la comunicación en el proyecto IWEco.Cuba,

Identificar las necesidades comunicativas del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba y

Determinar fortalezas y debilidades de la comunicación en el proyecto.

Indicadores:

- Importancia atribuida a la comunicación en la gestión del proyecto.
- Políticas, líneas estratégicas, normativas en relación con el componente de comunicación del proyecto IWECO Cuba.
- Fortalezas y debilidades de la comunicación en el proyecto.
- Objetivos de comunicación para el proyecto.
- Necesidades comunicativas del grupo gestor.
- Acciones para la gestión de comunicación en el proyecto.

Anexo 4: Guías para las sesiones de trabajo grupal

Sesión uno:

Objetivo: identificar las necesidades comunicativas del grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba y acciones para satisfacerlas.

Sesión dos:

Objetivo: Determinar los objetivos, públicos y ejes temáticos de la estrategia de comunicación del proyecto IWEco.Cuba

Sesiones tres, cuatro y cinco

Objetivo: planificar las acciones de la estrategia de comunicación del proyecto IWEco.Cuba, participantes, responsables y recursos para su implementación.

Sesión seis

Objetivo: conceptualizar algunos de los productos comunicativos tanto gráficos como audiovisuales que conformarán la estrategia

Anexo 5: Guía para la Observación participante

Fecha:Lugar: Hora:

Objetivo:

Valorar la participación del grupo gestor en las sesiones de trabajo para la planificación de la estrategia.

Indicadores

Interés por el tema

Implicación con la tarea. Participación en el proceso

Disposición a colaborar

Cooperación para el trabajo grupal.

Características del espacio comunicativo

Disposición física de los participantes para el trabajo grupal

Anexo 6: Identificador visual del proyecto IWE.CO.Cuba.Componentes



Anexo 7: Plan de acciones

Nro.	Acciones	Objetivos	Período de ejecución	Responsable	Recursos
1	Conformación de un equipo gestión de la comunicación con una coordinación a nivel nacional y con representantes en las áreas demostrativas.	desarrollar capacidades en el grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba para la gestión de comunicación:	Enero	Coordinación del componente comunicación	Humanos
2	Talleres de capacitación con el grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba para la gestión de comunicación.	desarrollar capacidades en el grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba para la gestión de comunicación:	Enero y Julio	Coordinación del componente comunicación	Local plumones, hojas, papelògrafos, cartulina, proyector lapiceros merienda laptop
3	Talleres con responsables de comunicación de la coordinación nacional y de las áreas demostrativas.	desarrollar capacidades en el grupo gestor del proyecto IWEco.Cuba para la gestión	Trimestral	Coordinación del componente comuni	Local plumones, hojas, proyector lapiceros merienda laptop

		de comunicación:		cación	pizarra cámara fotográfica, y de video,
4	Conferencia de prensa para la presentación del proyecto IWEco.Cuba.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Enero- Febrero	Coordinación del componente comunicación	cámara fotográfica, y de video, grabadora, audio local
5	Realización de reuniones y talleres de presentación y concertación con actores locales en las áreas demostrativas.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Marzo y después en correspondencia con las acciones a realizar en las áreas demostrativas	Coordinación del componente comunicación	papelògrafos, cartulina, proyector lapiceros laptop cámara fotográfica, y de video, grabadora, transporte
6	Aplicación de la identidad visual del proyecto a los diferentes soportes comunicativos que se desarrollen.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	En todo momento	Coordinación del componente	Soportes comunicativos

				comuni cación	
7	Diseño e implementación del sitio web del proyecto IWEco Cuba.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer semestre y actualización sistemática	Coordinación al del componente comunicación	Computadora
8	Establecer la Red de Conocimiento del sub-proyecto (RIWEco) en sinergia con las redes nacionales e internacionales y otros proyectos dedicados a temas relacionados.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer semestre	Coordinación al del componente comunicación	Computadora
9	Taller de inicio del proyecto	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Febrero - Marzo	Coordinación al del componente comunicación	Local proyector merienda laptop cámara fotográfica, y de video, grabadora,

					audio
10	Diseño de posters y su ubicación en lugares estratégicos.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer trimestre	Coordinación del componente comunicación	Computadora Impresora Cartulina Transporte
11	Diseño de plegables y su distribución a públicos objetivos.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer trimestre y Según las acciones a implementar como parte de la estrategia	Coordinación del componente comunicación	Computadora Impresora Cartulina Transporte
12	Conformación de un compendio con productos comunicativos en soporte digital que se nombrará "Mi maletín IWECO" para distribuir en áreas demostrativas.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer semestre	Coordinación del componente comunicación	Computadora
13	Realización de un spot televisivo del Proyecto IWECO.cuba.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer trimestre	Coordinación del	Cámara de video Computadora

				compo nente comuni cación	
14	Realización de un video institucional del Proyecto IWECO.cuba.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer trimestre	Coordinación del componente comunicación	Cámara de video Computadora
15	Producción de spots radiales.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer trimestre	Coordinación del componente comunicación	Grabadora Computadora
16	Diseño de Página Web y un blog para el Proyecto IWECO.cuba.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer semestre Y se actualizará sistemáticamente	Coordinación del componente comunicación	Computadora
17	Creación de un perfil en redes sociales.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer trimestre	Coordinación del compo	Computadora

				nente comuni cación	
18	Coberturas periodísticas en los diferentes medios de comunicación nacionales, provinciales y locales.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	En el transcurso de la estrategia siempre que se requiera	Coordinador nacional del componente comunicación	Cámara de video Computadora Grabadoras Transporte
19	Programa de contenidos para televisoras Locales y Nacionales.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	semestral	Coordinador nacional del componente comunicación	Cámara de video Computadora Grabadoras Transporte
20	Boletín Digital para públicos objetivos.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Trimestral	Coordinador nacional del componente comunicación	Computadora
21	Diseño de un Dossier	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer trimestre	Coordinador nacional del componente	Computadora

				comuni cación	
23	Diseño de Pegatinas	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Enero	Coordin ador nacion al del compo nente comuni cación	Computad ora Impresora s Papel
24	Producción de agendas, pullover, gorras, bolsas para residuos sólidos y souvenirs con identificador visual de proyecto.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Primer trimestre	Coordin ador nacion al del compo nente comuni cación	Computad ora Impresora s Papel Tela PVC
25	Diseño tarjetas de presentación para grupo gestor.	Con el propósito de Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Enero	Coordin ador nacion al del compo nente comuni cación	Computad ora Impresora Cartulina
26	Diseño de Certificados de participación y Diplomas de reconocimiento.	Con el propósito de Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Según lo requieran las acciones	Coordin ador nacion al del compo nente comuni	Computad ora Impresora Cartulina

				cación	
27	Sistematización y publicación de buenas prácticas en la Conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras en Cuba aportadas por el proyecto.	Visibilizar el proyecto IWEco.Cuba	Diciembre enero 2019	Coordinación del componente comunicación	Computadora
28	Diseño y distribución de sueltos de convocatoria para las acciones a realizar en las áreas demostrativas.	Potenciar la participación de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto IWEco.Cuba.	Segundo semestre	Coordinación del componente comunicación	computadora impresora Transporte cartulina
29	Concurso de Artes Plásticas y Poesía para niños "Conservando la biodiversidad en nuestras cuencas y áreas costeras".	Potenciar la participación de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto IWEco.Cuba.	Segundo semestre	Coordinación del componente comunicación	Papel Acuarelas Pinceles Cartulina Local

30	Concurso de décima “Buenas prácticas en la conservación de la biodiversidad en cuencas y áreas costeras”.	Potenciar la participación de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto IWEco.Cuba.	Tercer trimestre	Coordinación del componente comunicación	Audio Local Transporte
31	Conformación de círculos de interés sobre medio ambiente con niños de las escuelas enclavadas en las áreas demostrativas.	Potenciar la participación de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto IWEco.Cuba.	Segundo trimestre	Coordinación del componente comunicación	Local Pizarra Televisor Mesas Libretas Lápices Papelògrafo
32	Festival Ambiental (exposiciones, encuentro de conocimiento, actividades culturales - recreativas, premiación de los concursos).	Potenciar la participación de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto IWEco.Cuba.	Tercer trimestre	Coordinación del componente comunicación	Local Proyector Audio Televisor Premios Computadora
32	Convocar a artistas de la plástica y	Potenciar la participación	Segundo trimestre	Coordinador	Pinturas Transport

	comunidad para la realización de un mural en el que reflejen buenas prácticas en la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en cuencas y áreas costeras.	de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto IWEco.Cuba.		nación al del componente comunicación	e Pinceles Brochas
33	Realización de documentales donde destaquen las buenas prácticas y sus protagonistas.	Potenciar la participación de la comunidad y actores locales en las acciones del proyecto IWEco.Cuba.	Cuarto trimestre	Coordinación al del componente comunicación	Computadoras Cámara de video Transporte
34	Talleres para la formación de promotores en las áreas demostrativas.	Sensibilizar respecto a los ejes temáticos del proyecto IWEco.Cuba.	Tercer trimestre	Coordinación al del componente comunicación	Local plumones, hojas, proyector lapiceros merienda laptop pizarra
35	Talleres en áreas demostrativas con actores locales.	Sensibilizar respecto a los ejes temáticos	Tercer trimestre	Coordinación	Local plumones, hojas,

		del proyecto IWEco.Cuba.		al del componente comunicación	proyector lapiceros merienda laptop pizarra
36	Video debates en comunidades de las áreas demostrativas de la serie de audiovisuales “La naturaleza nos habla” producido por Conservación Internacional (“Madre Naturaleza”, “El agua”).	Sensibilizar respecto a los ejes temáticos del proyecto IWEco.Cuba.	tercer trimestre	Coordinación del componente comunicación	Local Proyector Computadora Transporte
37	Realización de crónicas, testimonios, reportajes.	Sensibilizar respecto a los ejes temáticos del proyecto IWEco.Cuba.	Cuarto trimestre	Coordinación del componente comunicación	Computadora Transporte Cámara de video Grabadora



Proyecto
IWECO.cuba

*conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque
de manejo integrado de cuencas y áreas costeras*





Proyecto
IWECO.cuba

conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque
de manejo integrado de cuencas y áreas costeras





Proyecto
IWECO.cuba

conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque
de manejo integrado de cuencas y áreas costeras





Proyecto **IWECO.cuba**

conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque de manejo integrado de cuencas y áreas costeras



COMPONENTES PRINCIPALES

1. Desarrollo e implementación de herramientas de gestión ambiental para la conservación de la biodiversidad, incluyendo el tratamiento de los impactos del cambio climático;
2. Evaluación y monitoreo de los problemas que deben ser abordados a través del Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras, en las regiones occidental, central y oriental de Cuba;
3. Propuestas de perfeccionamiento de los marcos legal-normativo del MICAC en Cuba y de relaciones interinstitucionales e interjurisdiccionales del gobierno y administración pública en las áreas demostrativas, y el desarrollo de capacidades para el MICAC en apoyo de la conservación de la biodiversidad en Cuba;
4. Gestión de la Información, su difusión y reproducción del sub-proyecto.

ÁREAS DE TRABAJO



- CUENCA RÍO SARABIA
- CUENCA RÍO AGABAMA
- CUENCA RÍO GUAIMABO



porque nos importa el futuro...



Proyecto **IWECO.cuba**

conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque de manejo integrado de cuencas y áreas costeras



Conservar, proteger y asegurar el uso sostenible de la diversidad biológica de Cuba en apoyo al futuro desarrollo socio-económico del país, en beneficio de las generaciones actuales y futuras; y a rehabilitación de las ya frágiles y vulnerables cuencas hidrográficas y los ecosistemas costeros seleccionados, de las actividades antropogénicas más dañinas y los efectos del calentamiento global.

LOS RESULTADOS ESPERADOS SON:

- un conjunto de propuestas para el perfeccionamiento del marco legal-normativo del MICAC en Cuba y de estructuras y dinámicas de coordinación, cooperación y solución de conflictos entre las diferentes instituciones y jurisdicciones de gobierno y administración pública vinculadas a ese proceso en las áreas demostrativas, con el fin de que incidieran en el MICAC del territorio;
- introducción de la planificación del uso eficaz del suelo, sobre todo en las zonas costeras que son más vulnerables a los fenómenos meteorológicos extremos y los efectos del cambio climático;
- mayor concienciación a todos los niveles de la población acerca de la importancia de la biodiversidad y la integridad del ecosistema para la prestación de servicios;
- mejor sistema de monitoreo y evaluación de la biodiversidad y el establecimiento de indicadores para demostrar el cambio de la salud del ecosistema;
- fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas en Cuba;
- creación de una base de datos nacional de Internet que se utilice ampliamente para divulgar y promulgar más información sobre la biodiversidad, su conservación, protección y uso sostenible;
- un aumento medible en el número de personas que ganan la vida gracias a los servicios de ecosistemas sostenibles, incluyendo el ecoturismo y a producción de alimentos;
- un aumento medible en el número de agricultores que gestionarán suelos agrícolas ecológicamente en lugar de agrícolamente, utilizando buenas prácticas agrícolas (BPA) y mejores prácticas ambientales (MPA);
- una reducción medible en la degradación de suelo y la erosión;
- aumento de los rendimientos en las tierras agrícolas productivas donde se irplanter MPA y BPA;
- una disminución medible en la medida de suelos contaminados por desechos domésticos e industriales;
- un aumento medible en la cantidad y el alcance de los desechos domésticos e industriales que son adecuadamente tratados;
- una mejora medible en la calidad de los recursos de aire y de agua dulce atmosféricos;
- un aumento medible en el número y la heterogeneidad de los árboles autóctonos plantados;
- un aumento medible de la cubierta forestal autóctona en zonas ribereñas, reservorios y cuencas hidrográficas;
- una reducción medible en el número de especies invasoras y exóticas en áreas plantadas;
- una mejora medible en la extensión de la cobertura forestal autóctona a semidecidua;
- un aumento medible en la extensión de los manglares que proliferan en las zonas costeras propensas a huracanes y marejadas;
- una disminución medible en la degradación de los arrecifes de coral;



...porque **nos importa el futuro**





Proyecto **IWECO.cuba**

conservación y uso sostenible de la biodiversidad desde el enfoque de manejo integrado de cuencas y áreas costeras



La diversidad biológica de Cuba es la más grande en el Mar Caribe, tanto en número de especies, como en endemismo de flora y fauna. Está clasificada entre las diez islas más importantes del mundo en términos de riqueza de la biodiversidad.

Aproximadamente 19.500 especies de flora y fauna se han identificado, con 8.378 de ellas o el 42,7% endémicas. El mayor grado de endemismo se encuentra entre las plantas con flores, insectos, moluscos, y anfibios y reptiles entre los vertebrados. De 7.994 especies identificadas de las plantas del país, el 52,4% son endémicas, de las cuales más del 30% están amenazadas.

Gran parte de esta biodiversidad se concentra en las zonas geográficas específicas u ser abundadas por este sub-proyecto en las regiones occidental, central y oriental del país que es hogar de alrededor de 3 millón de personas.

El principal beneficio global de este proyecto será la conservación de un número de especies endémicas que se encuentran en las zonas de intervención, muchas de las cuales están amenazadas, que incluyen 13 especies de anfibios y 13 especies de reptiles.

Las zonas de intervención del proyecto mejorarán directamente hábitats críticos para por lo menos 130 especies de aves de las cuales unas 15 son endémicas de Cuba.

Dentro de las zonas de intervención del proyecto unos treinta y tres (33) especies florales están en peligro crítico, 41 en peligro de extinción y 21 vulnerables a las amenazas de origen humano. De estas especies florales, el 64% son endémicas. Muchas de estas habitan los bosques mesófilo semi-decíduos de estas zonas de intervención.



...porque **nos importa el futuro**



Anexo 9: Imágenes de las sesiones de trabajo grupal



