

# Guía práctica sobre la comunicación estratégica para el cambio de políticas sobre el control del tabaco



**F C T C**

CONVENIO MARCO DE LA OMS  
PARA EL CONTROL DEL TABACO

S E C R E T A R Í A



# **Guía práctica sobre la comunicación estratégica para el cambio de políticas sobre el control del tabaco**



**F C T C**

CONVENIO MARCO DE LA OMS  
PARA EL CONTROL DEL TABACO

S E C R E T A R Í A

Strategic communication toolkit for tobacco control policy change

© World Health Organization (acting as the host organization for the Secretariat of the WHO Framework Convention on Tobacco Control and its Protocols (Convention Secretariat)), 2023.

Some rights reserved. This work is available under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 IGO licence (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo>).

Under the terms of this licence, you may copy, redistribute and adapt the work for non-commercial purposes, provided the work is appropriately cited, as indicated below. In any use of this work, there should be no suggestion that WHO endorses any specific organization, products or services. The use of the WHO logo is not permitted. If you adapt the work, then you must license your work under the same or equivalent Creative Commons licence. If you create a translation of this work, you should add the following disclaimer along with the suggested citation: "This translation was not created by the World Health Organization (WHO). WHO is not responsible for the content or accuracy of this translation. The original English edition shall be the binding and authentic edition".

Any mediation relating to disputes arising under the licence shall be conducted in accordance with the mediation rules of the World Intellectual Property Organization (<http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules/>).

**Suggested citation.** Strategic communication toolkit for tobacco control policy change. Geneva: World Health Organization (acting as the host organization for the Secretariat of the WHO Framework Convention on Tobacco Control and its Protocols (Convention Secretariat)); 2023. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

**Cataloguing-in-Publication (CIP) data.** CIP data are available at <http://apps.who.int/iris>.

**Sales, rights and licensing.** To purchase WHO publications, see <https://www.who.int/publications/book-orders>. To submit requests for commercial use and queries on rights and licensing, see <https://www.who.int/copyright>.

**Third-party materials.** If you wish to reuse material from this work that is attributed to a third party, such as tables, figures or images, it is your responsibility to determine whether permission is needed for that reuse and to obtain permission from the copyright holder. The risk of claims resulting from infringement of any third-party-owned component in the work rests solely with the user.

**General disclaimers.** The designations employed and the presentation of the material in this publication do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of WHO concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries. Dotted and dashed lines on maps represent approximate border lines for which there may not yet be full agreement.

The mention of specific companies or of certain manufacturers' products does not imply that they are endorsed or recommended by WHO in preference to others of a similar nature that are not mentioned. Errors and omissions excepted, the names of proprietary products are distinguished by initial capital letters.

All reasonable precautions have been taken by WHO to verify the information contained in this publication. However, the published material is being distributed without warranty of any kind, either expressed or implied. The responsibility for the interpretation and use of the material lies with the reader. In no event shall WHO be liable for damages arising from its use.

Cover photos © WHO FCTC Secretariat, © Baivector

## **i. Nota de agradecimiento**

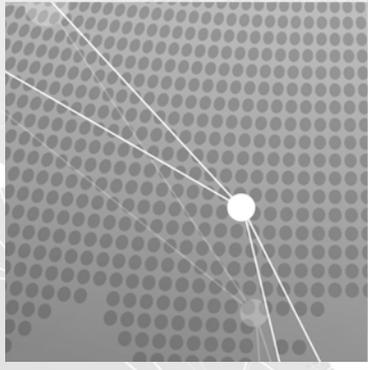
La presente Guía práctica sobre la comunicación estratégica para el cambio de políticas sobre el control del tabaco se ha elaborado con la generosa financiación de los gobiernos de Australia, Noruega y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte en el marco del proyecto FCTC 2030 de la Secretaría del Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco (CMCT de la OMS).

La guía práctica ha sido elaborada para la Secretaría del CMCT de la OMS por Organic Intelligence Consulting (Dr. Jason Ligot, Carlo Francia y Paola Silva), la Alianza de Asia Sudoriental para el Control del Tabaco (Dr. E. Ulysses Dorotheo, Dr. Domilyn Villarreiz, Tan Yen Lian, Bungon Ritthiphakdee, Dra. Mary Assunta Kolandai y Dr. Anton Javier) y HealthJustice Philippines (Ralph Degollacion y Jack Sarita). La revisión técnica fue realizada por el Centro de Conocimiento del CMCT de la OMS para el Artículo 12 en Santé Publique France.

La información y los puntos de vista que figuran en la presente guía práctica corresponden a los autores y no reflejan necesariamente la opinión de las Partes en el CMCT de la OMS, las Partes en el Protocolo para la Eliminación del Comercio Ilícito de Productos de Tabaco o la Secretaría del CMCT de la OMS.

# Índice

i.	<b>Nota de agradecimiento</b>	iii
1.	<b>Acerca de esta guía práctica</b>	2
2.	<b>Introducción</b>	3
3.	<b>Marco de comunicación estratégica para el cambio de políticas</b>	4
4.	<b>Planificación de las intervenciones. Aplicación del Proceso P</b>	8
5.	<b>La comunicación estratégica en la práctica</b>	10
5.1.	Paso 1: Indagar. ¿Por qué debemos comunicar?	10
5.2.	Paso 2: Diseño estratégico. ¿Cómo nos comunicaremos?	14
5.3.	Paso 3: Crear y validar. ¿Con quién se va a comunicar?	20
5.4.	Paso 4: Implementar y monitorear. ¿Se está comunicando con eficacia?	22
5.5.	Paso 5: Evaluar y progreso. ¿Cuál es el siguiente paso?	22
6.	<b>Conclusiones</b>	26
7.	<b>Referencias bibliográficas</b>	27



# 1. Acerca de esta guía práctica

El objetivo de la presente Guía práctica sobre la comunicación estratégica para el cambio de políticas sobre el control del tabaco es proporcionar orientaciones por etapas con el fin de ayudar a los centros de coordinación para el control del tabaco a idear y poner en práctica intervenciones de comunicación estratégica que respalden el cambio de políticas en materia de control del tabaco. Las orientaciones que figuran en esta guía práctica concuerdan con las directrices para la aplicación del Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco (CMCT de la OMS).

La guía ofrece una introducción básica al concepto de comunicación estratégica y expone una serie de medidas e instrumentos sencillos destinados a ayudar a los usuarios a poner en marcha distintas intervenciones de comunicación estratégica que contribuirán a modificar las políticas sobre el control del tabaco en sus países.

Los temas expuestos en esta Guía práctica proceden de un taller de capacitación organizado por la Secretaría del CMCT de la OMS en marzo y abril de 2022 con el fin de:

- **concienciar y mejorar la comprensión del papel que desempeña la comunicación estratégica y del modo en que se utiliza para modificar las políticas relativas al control del tabaco; y**
- **fortalecer la capacidad de los directores de los programas de lucha antitabáquica, los especialistas en educación sanitaria y promoción de la salud y los funcionarios públicos competentes a fin de diseñar, ejecutar, supervisar y evaluar intervenciones de comunicación estratégica con miras a modificar las políticas relativas al control del tabaco.**

Las herramientas que se presentan en esta guía se inspiran en intervenciones de comunicación estratégica que han dado buenos resultados y que se han llevado a cabo en todo el mundo para combatir la epidemia de tabaquismo.

## 2. Introducción



En su sentido más amplio, por comunicación estratégica se entiende el uso deliberado de intervenciones de comunicación para cumplir el objetivo de una organización (Hallahan et al., 2007). En lo que respecta al control del tabaco, el término puede entenderse como el proceso deliberado de llevar a cabo intervenciones de comunicación basadas en datos empíricos con el fin de influir en las instancias decisorias y otras partes interesadas pertinentes para que promulguen políticas que estén en consonancia con el CMCT de la OMS y sus directrices para la aplicación.

En la práctica sanitaria, un concepto que guarda una estrecha relación con este es la comunicación en materia de salud, que supone el estudio y el uso de estrategias de comunicación para orientar las decisiones individuales y comunitarias destinadas a mejorar la salud e influir en ellas (Schiavo, 2013). En la presente guía, el término «comunicación estratégica» engloba la comunicación en materia de salud y sus aplicaciones. La comunicación estratégica puede desempeñar una importante función a la hora de apoyar la aplicación del CMCT de la OMS, por ejemplo promoviendo la demanda pública de medidas políticas, fomentando un entorno normativo favorable al cambio de políticas y consolidando las alianzas entre las partes interesadas en la lucha antitabáquica.

En primer lugar, es importante subrayar que toda intervención de comunicación eficaz debe basarse en una estrategia. En esta guía se describe brevemente un marco de comunicación estratégica específicamente concebido para el cambio de políticas. A continuación, se presentan una serie de preguntas clave destinadas a orientar la aplicación del marco y la planificación de las actuaciones. Esas preguntas se basan en el Proceso P, un instrumento de uso generalizado en la planificación, diseño, ejecución y evaluación de intervenciones estratégicas de comunicación.

Las preguntas clave que deben formularse al planificar las medidas que deban adoptarse son las siguientes:

- **Indagar:** ¿por qué debemos comunicar?
- **Diseñar la estrategia:** ¿cómo vamos a comunicar?
- **Crear y validar:** ¿qué estamos comunicando?
- **Implementar y monitorear:** ¿estamos comunicando con eficacia?
- **Evaluar y progreso:** ¿cuál es el siguiente paso?

Cada pregunta se explicará brevemente y se ofrecerán ejemplos para orientar su aplicación.

### 3. Marco de comunicación estratégica para el cambio de políticas



Este marco de comunicación estratégica (figura 1) ha sido concebido con el fin de orientar la formulación de intervenciones de comunicación estratégica destinadas a modificar las políticas. En él se definen tres amplios ámbitos de actuación en materia de comunicación que están relacionados con un enfoque basado en flujos múltiples para analizar la elaboración de políticas. Esos ámbitos son: la capacitación en materia de políticas, el fortalecimiento de la comunidad en materia de políticas y la focalización de la atención. Comprender cada una de esas esferas es fundamental para lograr una comunicación eficaz que respalde el cambio de políticas.

- La **capacitación en materia de políticas** consiste en intervenciones destinadas a aumentar la concienciación, el interés y la comprensión de los encargados de la formulación de políticas y las instancias decisorias acerca de una determinada cuestión normativa y su solución.
- El **fortalecimiento de la comunidad en materia de políticas** permite promover el consenso entre las principales partes interesadas en torno a una solución normativa recomendada. Se trata de presentar el problema y las soluciones recomendadas de forma que lleguen a todas las partes interesadas en el proceso de elaboración de políticas.
- La **focalización de la atención** se refiere a las intervenciones que posicionan la cuestión de que se trate (por ejemplo, el control del tabaco) como un asunto prioritario entre los destinatarios previstos, como por ejemplo, las instancias decisorias y sus representados.

**Figura 1.** Marco de comunicación estratégica para el cambio y la formulación de políticas (Policy Advocacy Communication Enhanced, 2016).



La experiencia ha demostrado que cuando convergen los diferentes ámbitos de actuación de la comunicación, surge la posibilidad de cambiar las políticas: por ejemplo, los líderes políticos toman plena conciencia de la utilidad de las intervenciones normativas para el control del tabaco y están convencidos de ello; las distintas partes interesadas en el control del tabaco se unen en torno a una actuación normativa específica; la ciudadanía apoya esa solución normativa concreta y exige a sus líderes que rindan cuentas.

A fin de comprender mejor cómo se puede contribuir desde esos ámbitos de actuación al cambio de las políticas, puede resultar de ayuda relacionar este marco con el enfoque de flujos múltiples para el análisis de la formulación de políticas. Según este enfoque, el cambio de políticas se produce cuando tres flujos diferentes —por ejemplo, el problema, las políticas y la política— se interrelacionan para crear una ventana de oportunidad (Cairney y Jones, 2016).

- **El problema.** A fin de que un proceso de cambio de políticas culmine con éxito, es imprescindible convencer o informar a los encargados de la formulación de políticas sobre la existencia de un problema que requiere atención urgente. Mediante una combinación de intervenciones de comunicación, como reuniones y talleres técnicos, notas de políticas, productos de conocimiento, charlas sobre políticas, etc., se persigue generar ese nivel de interés y conocimiento en el marco de la **capacitación en materia de políticas**.
- **Las políticas.** Fomentar el consenso entre los asociados acerca de las prioridades de las actuaciones en materia de políticas, el marco y los métodos de trabajo es otro ingrediente esencial para el éxito del cambio normativo. Las intervenciones y las actividades en el marco del **fortalecimiento de la comunidad en materia de políticas** tienen por objeto recabar soluciones y promover el objetivo que persigue el cambio de políticas entre las partes interesadas. La elaboración de argumentos basados en datos empíricos y la difusión eficaz de esos mensajes por los canales de comunicación adecuados serán fundamentales.
- **La política.** Hace referencia al estado de opinión del Gobierno y del conjunto de la ciudadanía con respecto a una cuestión normativa. Puede verse influida por cambios en la clase dirigente, como los que se producen tras unas elecciones, y mediante actividades de promoción dirigidas por organizaciones de desarrollo y de la sociedad civil. En términos sencillos, la comunicación estratégica puede motivar o presionar a los encargados de la formulación de políticas para que apoyen el cambio de políticas, fomentando un clima político favorable al control del tabaco.

En el cuadro 1 se resumen los distintos ámbitos de actuación en materia de comunicación y se presentan ejemplos de intervenciones de comunicación estratégica en cada uno de ellos.

**Cuadro 1.** Ámbitos de actuación en materia de comunicación (Policy Advocacy Communication Enhanced, 2018)

Ámbito de actuación	Objetivo	Destinatarios	Ejemplos de intervenciones
<b>Capacitación en materia de políticas</b>	Aumentar la concienciación, el interés y la comprensión entre las instancias decisorias y los encargados de la formulación de políticas sobre una cuestión normativa concreta y su solución	Instancias decisorias gubernamentales y encargados de la formulación de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres técnicos y reuniones</li> <li>• Recursos de conocimiento (por ejemplo, manuales, sitios web, directrices)</li> <li>• Medios de comunicación y recursos ludoeducativos educativos (por ejemplo, programas de radio y televisión, podcasts, videos)</li> <li>• Charlas sobre políticas</li> <li>• Notas de políticas y ponencias</li> </ul>
<b>Fortalecimiento de la comunidad en materia de políticas</b>	Favoriser la formation d'un consensus entre les acteurs et les partenaires sur les priorités pour l'action politique, la formulation à adopter ou les façons de travailler Fomentar el consenso entre las partes interesadas y los asociados en torno a las prioridades de las actuaciones normativas, el enfoque o las formas de trabajar	Líderes de la sociedad civil, líderes comunitarios del ámbito de la salud, líderes de los gobiernos locales, trabajadores de la salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos y reuniones para la formación de redes</li> <li>• Boletines informativos</li> <li>• Resúmenes y ponencias sobre investigaciones</li> <li>• Formación y creación de capacidad</li> </ul>
<b>Focalización de la atención</b>	Situar el control del tabaco como una cuestión prioritaria entre las instancias decisorias y el conjunto de la población	Población general, miembros de la comunidad, poblaciones desatendidas y vulnerables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de comunicación en los medios de comunicación social y digitales</li> <li>• Noticias y periodismo de investigación</li> <li>• Documentales fotográficos y en video</li> <li>• Editoriales y artículos de opinión</li> </ul>



## 4. Planificación de las intervenciones. Aplicación del Proceso P

El Proceso P es un modelo muy utilizado y ampliamente probado en el ámbito de la salud pública para planificar intervenciones de comunicación basadas en pruebas científicas (figura 2). Este modelo, elaborado inicialmente a principios de la década de 1980, consta de cinco pasos diferentes; cada uno de ellos se basa en los resultados del paso anterior. Con el fin de ayudar a aplicar el Proceso P, en esta Guía se ofrece una serie de preguntas clave en cada paso. En el Proceso P es fundamental la selección de un modelo teórico adecuado para el cambio de comportamiento, la participación genuina de las partes interesadas y el fortalecimiento continuo de la capacidad (Health Communication Capacity Collaborative, 2013). Esos pasos permiten orientar el diseño de los programas, fomentar la adhesión de los asociados en la ejecución y garantizar la sostenibilidad de los programas y las intervenciones.

En el cuadro 2 se resumen las actividades básicas de cada uno de los cinco pasos del Proceso P.

Figura 2. El Proceso P (Health Communication Capacity Collaborative, 2013)



**Cuadro 2.** Actividades básicas del Proceso P (Health Communication Capacity Collaborative, 2013)

<b>Paso</b>	<b>Actividades básicas</b>
<b>Paso 1. Indagar – ¿Por qué debemos comunicar?</b>	Análisis de la situación Análisis de los destinatarios y de la comunicación Investigación formativa
<b>Paso 2. Diseño estratégico – ¿Cómo vamos a comunicar?</b>	Establecimiento de los objetivos de comunicación Elaboración de los enfoques y el posicionamiento del programa Determinación de los canales Elaboración de un plan de ejecución Elaboración de un plan de seguimiento y evaluación
<b>Paso 3. Crear y validar – ¿Qué estamos comunicando?</b>	Perfeccionamiento de las estrategias y los materiales de comunicación Elaboración y puesta a prueba previa de los materiales de la campaña (si es posible) Revisar y volver a probar los materiales (si es posible)
<b>Paso 4. Implementar y monitorear – ¿Estamos comunicando con eficacia?</b>	Producción y difusión Formación de formadores y trabajadores sobre el terreno Movilización de los participantes clave Gestión y seguimiento del programa Ajuste del programa en función del seguimiento
<b>Paso 5. Evaluar y progreso – ¿Cuál es el siguiente paso?</b>	Medición de los resultados y evaluación del impacto Difusión de los resultados Determinación de las necesidades futuras Revisión o reformulación del programa sobre la base de las enseñanzas extraídas para la realización de futuras campañas

## 5. La comunicación estratégica en la práctica

En esta sección se examina cada uno de los pasos del Proceso P en mayor detalle y se analiza cómo puede aplicarse a fin de respaldar el cambio de políticas para el control del tabaco. Se utilizará un mismo ejemplo a lo largo de los diferentes pasos.

¡Comencemos, pues!

### 5.1. Paso 1: Indagar. ¿Por qué debemos comunicar?

El primer paso para diseñar una intervención de comunicación estratégica eficaz es realizar un análisis exhaustivo de la situación. Ese análisis permitirá comprender el contexto normativo y la problemática existentes, definir el público destinatario y describir los factores que obstaculicen o faciliten el cambio de políticas. El resultado de este paso es una articulación clara del resultado fundamental de la comunicación o SOCO (por sus siglas en inglés). El SOCO es el cambio que se desea alcanzar como resultado de la comunicación (Organización Mundial de la Salud, 2015). Hay que tener en cuenta que el SOCO no es el mensaje clave ni una idea creativa, sino más bien una declaración clara y concisa en la que se expone el fin deseado del proceso de cambio de políticas.

El SOCO debe ser específico, medible, viable, pertinente y con plazos. Un SOCO bien articulado es la base de una comunicación eficaz y estratégica (cuadro 3).

**Cuadro 3.** Pasos para articular un SOCO (Organización Mundial de la Salud, 2015)

	Pasos	Ejemplo
<b>Paso 1</b>	¿Cuál es el punto central?	Los productos de tabaco, por ejemplo los cigarrillos, son relativamente asequibles, lo que contribuye al consumo generalizado entre los jóvenes en particular.
<b>Paso 2</b>	¿Por qué quiere centrarse en este punto y por qué en este momento?	Aumentar los precios del tabaco mediante una reforma fiscal es una estrategia costoeficaz que permite reducir el consumo de tabaco y su carga para la salud pública. Además permitirá recaudar ingresos muy necesarios que pueden emplearse para financiar otras medidas de salud pública, como la cobertura sanitaria universal.
<b>Paso 3</b>	¿El comportamiento de quién debería cambiar?	Los líderes gubernamentales y los encargados de la formulación de políticas.
<b>Paso 4</b>	¿Cuál es el cambio que quiere lograr? (Este es su SOCO)	El apoyo manifiesto de las más altas instancias del gobierno al aumento de los impuestos sobre los productos de tabaco; por ejemplo, el primer ministro o el presidente considerarán la reforma de los impuestos sobre el tabaco como un elemento legislativo prioritario en la siguiente sesión parlamentaria.

La cuestión central que se plantea en este paso se refiere al problema que se afrontará mediante el cambio de políticas. Está estrechamente relacionado con la etapa de detección y análisis de problemas del proceso de formulación de políticas. Comprender claramente el problema permitirá determinar la intervención o combinación de intervenciones de comunicación adecuadas para propiciar el cambio deseado, es decir, la adopción de una nueva política, la modificación de la política actual o la aplicación de una política ya existente.

#### HOJA DE TRABAJO 1. Elaboración de un SOCO

Considere la aplicación del CMCT de la OMS en su país e intente elaborar su propio SOCO respondiendo a las preguntas de esta hoja de trabajo. Si lo desea, puede utilizar los ejemplos que aparecen en Comunicación efectiva: manual del participante para el personal de la OMS (véase la página 16 del manual).

¿Cuál es el punto central?

--

¿Por qué quiere centrarse en este punto y por qué en este momento?

--

¿El comportamiento de quién debe cambiar?

--

¿Cuál es el cambio que quiere lograr? (Este es su SOCO.)

--

Una vez elaborado el SOCO, es preciso definir los posibles destinatarios a quien se quiere llegar.

El análisis y la segmentación de los grupos destinatarios es esencial para difundir con eficacia la información y las pruebas científicas que motivarán a los destinatarios a pasar a la acción. Consiste en describir los segmentos de destinatarios previstos en función del papel que desempeñan en el proceso de cambio de políticas y de sus creencias y motivaciones predominantes sobre la cuestión normativa y la solución propuesta. Una intervención de comunicación suele ser más eficaz cuando se adapta a un segmento específico de destinatarios.

En la comunicación relativa a las políticas, suele haber dos grandes segmentos de destinatarios, a saber:

- El **segmento de destinatarios primarios**, formado por las personas que tienen potestad para crear o modificar una política, por ejemplo, los jefes ejecutivos nacionales y locales, los directores de organismos, los legisladores o parlamentarios y otros funcionarios gubernamentales influyentes.
- El **segmento de destinatarios secundarios**, que engloba a las personas, grupos u organizaciones que pueden influir activamente en la formulación de políticas o en los encargados de su formulación. En esta lista se encuentran los líderes comunitarios, los expertos, los medios de comunicación, las organizaciones de desarrollo, las familias y las organizaciones de la sociedad civil.

A efectos del cambio de políticas, también es aconsejable segmentar a los destinatarios en función de su nivel de gobernanza y su ámbito geográfico (cuadro 4). Esa forma de determinar los segmentos de destinatarios permite comprender mejor sus esferas de influencia y los posibles puntos de presión que pueden aprovecharse en las intervenciones de comunicación.

**Cuadro 4.** Ejemplo de matriz de segmentos de destinatarios

Segmentos de destinatarios primarios	
Ámbito nacional	Jefes de Estado, jefes de gobierno, secretarios de departamento o jefes de ministerio, directores de programas nacionales, parlamentarios, oficiales técnicos o de programas de los ministerios competentes, organizaciones no gubernamentales y grupos de la sociedad civil.
Ámbito local	Jefes ejecutivos locales (por ejemplo, gobernadores, alcaldes, líderes comunitarios), parlamentarios locales, funcionarios de educación y promoción de la salud y organizaciones comunitarias.
Segmentos de destinatarios secundarios	
Ámbito nacional	Medios de comunicación nacionales, asociaciones de profesionales de la salud, personalidades influyentes o defensores de la lucha antitabáquica, comunidades científicas y académicas, organizaciones de desarrollo y asociados.
Ámbito local	Medios de comunicación locales, familias y comunidades.

Una vez que se han definido esos segmentos, a fin de conocer mejor a los destinatarios se suele adoptar un enfoque que consiste en describir a los destinatarios en función de las características que comparten entre sí con relación a las variables siguientes:

- **Geográficas:** los destinatarios se agrupan en función de su ubicación o del nivel de gobierno en que actúan, por ejemplo, nacional, local o comunitario.
- **Demográficas:** los destinatarios se agrupan en función de la edad, el género, el tamaño de la familia, la etapa de la vida, los ingresos, la ocupación, la educación, la religión, la etnia o la nacionalidad.
- **Psicográficas:** los destinatarios se agrupan en función de rasgos de personalidad, valores, creencias y estilos de vida.
- **Comportamentales:** se utilizan pautas de conducta y hábitos para describir los segmentos de destinatarios..

Esto no solo ayuda a perfilar los segmentos de destinatarios de la intervención, sino que también sirve de base para la posterior selección de los canales y materiales que pueden transmitir el mensaje de la mejor manera.

Por último, para describir con más detalle los segmentos de destinatarios, es importante llevar a cabo lo que los expertos en mercadotecnia denominan perfilado de destinatarios, a fin de obtener una idea de qué mensajes son los más adecuados para los encargados de la formulación de políticas en todo el espectro político. Por ejemplo, los legisladores pueden agruparse con arreglo a los siguientes segmentos en función de su orientación normativa respecto del control del tabaco: 1) escépticos centrados en el presupuesto; 2) partidarios orientados a la acción; y 3) partidarios pasivos.

Para que los diferentes tipos de responsables políticos sintonicen con los mensajes utilizados para el control del tabaco, estos deben calibrarse y personalizarse como corresponda (Purtle et al., 2018). El cuadro 5 es un ejemplo de cómo adaptar una estrategia de comunicación a la orientación normativa de los encargados de la formulación de políticas.

**Cuadro 5.** Ejemplo de perfiles de destinatarios y estrategias de comunicación correspondientes

Segmento de destinatarios	Estrategia de comunicación
<b>Escépticos centrados en el presupuesto</b>	<p>Conservadurismo; hacer hincapié en el costo de los problemas de salud no atendidos; desestigmatizar el problema de salud.</p> <p><b>Ejemplo:</b> El mensaje debe girar en torno a la enorme carga financiera que supone el consumo de tabaco para el presupuesto de salud pública de un país; destacar el costo del tratamiento de las enfermedades relacionadas con el tabaco, así como los ingresos que podrían generarse al aumentar los impuestos sobre los productos de tabaco.</p>
<b>Partidarios orientados a la acción</b>	<p>Proporcionar información concreta sobre las pruebas que respaldan las opciones normativas; reforzar su apoyo mediante la movilización de los grupos interesados.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Presentar diversos argumentos basados en datos científicos en apoyo de la reforma de los impuestos sobre el tabaco. Esos argumentos deben ir más allá de los beneficios para la salud pública y poner de relieve también los beneficios sociales y económicos de una reforma de la fiscalidad del tabaco.</p>
<b>Partidarios pasivos</b>	<p>Movilizar mediante datos científicos y plataformas de participación.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Dado que el objetivo es convertirlos en partidarios orientados a la acción, puede resultar eficaz un enfoque personalizado que ponga de relieve los beneficios potenciales de la reforma de los impuestos sobre el tabaco para sus problemas prioritarios o circunscripciones. Por ejemplo, hacer hincapié en los dividendos potenciales de la reforma fiscal del tabaco para el desarrollo y la educación de los jóvenes gracias a los ingresos adicionales que pueden destinarse a financiar otros programas públicos.</p>

En lo que respecta al SOCO, puede utilizarse la siguiente hoja de trabajo para describir los segmentos de destinatarios en función de los parámetros siguientes.

<b>HOJA DE TRABAJO 2.</b> Establecimiento del perfil de los destinatarios			
<b>Segmento de destinatarios previsto:</b> ¿Quién es el destinatario principal de la intervención de comunicación?			
<b>Geográficamente</b>  ¿A qué nivel de gobierno actúa el destinatario?	<b>Demográficamente</b>  ¿Cuál es su género, promedio de edad y nivel de educación?	<b>Psicográficamente</b>  ¿Cuáles son sus creencias, preferencias y valores relacionados con la cuestión normativa?	<b>Comportamentalmente</b>  ¿Han apoyado históricamente el control del tabaco? ¿Qué posiciones han adoptado en el pasado?

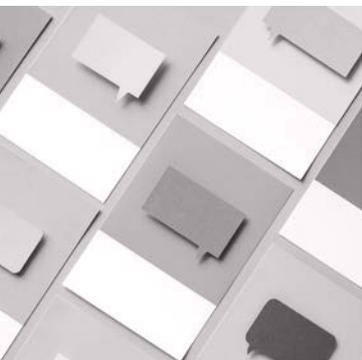
## 5.2. Paso 2: Diseño estratégico. ¿Cómo nos comunicaremos?

En esta etapa, la estrategia se materializa a través de mensajes que resuenen en los destinatarios seleccionados, difundidos a través de los canales y los productos de comunicación adecuados, y sustentados en un plan de ejecución.

Los mensajes sobre políticas son declaraciones o elementos de información que sientan las bases para la elaboración de otras formas de contenido. Mediante un enfoque estratégico de los mensajes se pretende influir en el comportamiento y la toma de decisiones de los destinatarios. El objetivo es comunicar mensajes políticos eficaces basados en datos empíricos, contextualizados y orientados a la acción.

Un mensaje **basado en datos empíricos** suele ser un mensaje que se extrae a partir de los resultados de estudios de investigación. Ese tipo de mensajes pone de relieve las ventajas que conlleva adoptar una línea de actuación específica en materia de políticas. Algunos puntos importantes que deben recordarse a la hora de elaborar mensajes basados en datos empíricos son los siguientes:

- reunir los resultados de los estudios de investigación propios o de investigaciones citadas en los propios estudios que hayan realizado otros colegas y otras organizaciones de lucha antitabáquica;
- evitar la sobrecarga de información, y destacar los elementos más importantes de estas fuentes, es decir, presentar solo los resultados sin centrarse en exceso en la metodología, las fuentes de financiación y otras cuestiones;
- centrarse en las constataciones que sean de interés para la política específica que se intenta promover, por ejemplo, en el alcance y la influencia de la mercadotecnia del tabaco entre los jóvenes para apoyar la prohibición de su publicidad;
- relacionar directamente las constataciones con las recomendaciones, en especial los beneficios de adoptar una determinada línea de actuación política; y
- traducir las constataciones a un lenguaje sencillo, evitando la jerga técnica.



Un mensaje **contextualizado** es el resultado de un estudio de investigación presentado de forma tal que propicia que se pase a la acción, es decir, se trata de datos empíricos que expresan una dirección, dan a conocer información nueva, exponen consecuencias e implican la necesidad de actuar en una determinada dirección. Algunas consideraciones importantes a la hora de presentar esos mensajes son las siguientes:

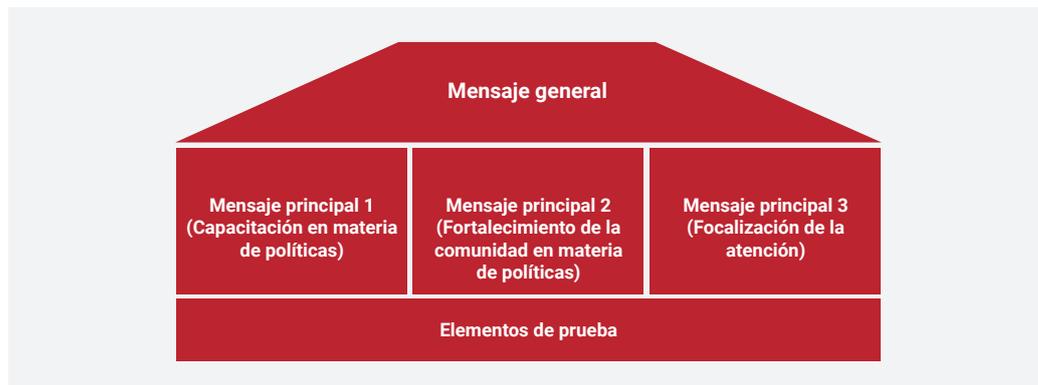
- **Magnitud o escala.** ¿Hasta qué punto son importantes los efectos de ese problema si no se ataja; por ejemplo, cuántos millones de personas se verán afectadas si no se actúa ahora en el control del tabaco?
- **Evolución a lo largo del tiempo.** ¿Qué consecuencias tendrá la falta de acción a corto, medio y largo plazo?
- **Resultados sociales o de salud.** ¿Cómo afecta el control del tabaco al desarrollo general de un país?
- **Objetivos o compromisos existentes.** ¿Cómo contribuyen las políticas antitabáquicas a los objetivos y metas nacionales, regionales y mundiales en materia de salud y desarrollo?
- **Valores y principios.** ¿Cómo se ajusta la política de control del tabaco a las normas sociales y los principios jurídicos consagrados en la constitución de un país?
- **Gasto o ahorro.** ¿Qué repercusiones financieras tiene para el presupuesto nacional la falta de acción en el control del tabaco?

Los mensajes **orientados a la acción** son mensajes que presentan recomendaciones o actuaciones concretas que deben emprenderse. Ese tipo de mensajes debe definir quién es el responsable de una intervención específica (por ejemplo, los legisladores que promuevan una ley concreta sobre el control del tabaco) y comenzar con expresiones de acción para que las declaraciones tengan un mayor impacto (por ejemplo, apoyar la legislación sobre el control del tabaco, hacer cumplir las leyes vigentes sobre el control del tabaco, penalizar las infracciones de la industria tabacalera, etc.).

Para elaborar esos mensajes clave, la «casa de los mensajes» será de gran ayuda. La casa de los mensajes es una herramienta que se utiliza para apoyar el SOCO con mensajes clave basados en datos científicos que permiten fundamentar la formulación de los temas de debate, la creación de la marca y los lemas de la campaña, mensajes creativos y otras iniciativas de comunicación. La casa de los mensajes se compone de lo siguiente:

- **Mensaje general:** establece el tema general y marca el tono de las intervenciones.
- **Mensajes principales:** son mensajes que apoyan el mensaje general. Además, esos mensajes pueden organizarse en función de los tres ámbitos de actuación de la comunicación para el cambio de políticas, a saber: capacitación en materia de políticas; fortalecimiento de la comunidad en materia de políticas; y focalización de la atención.
- **Elementos de prueba:** consisten en hechos constatados y argumentos que apoyan los mensajes principales.

Figura 3. Casa de los mensajes (Thomas, 2016)



Teniendo en mente el SOCO y los destinatarios previstos, deberá responderse a las preguntas orientativas y habrá que completar los distintos componentes de la casa de los mensajes. A continuación se ofrece un ejemplo.

<b>HOJA DE TRABAJO 3. Elaboración de la casa de los mensajes</b>		
<p><b>Resultado fundamental de la comunicación (su SOCO)</b>  <i>El apoyo manifiesto de las más altas instancias de gobierno al aumento de los impuestos sobre los productos de tabaco; por ejemplo, el primer ministro o el presidente consideran la reforma de los impuestos sobre el tabaco como un elemento legislativo prioritario para la siguiente sesión parlamentaria.</i></p>		
<p><b>¿Qué mensajes apoyan su SOCO?</b></p>		
<p><b>Mensaje principal n.º 1 sobre la capacitación en materia de políticas (segmento de destinatarios: encargados de la formulación de políticas)</b></p> <p><i>El artículo 6 del CMCT de la OMS señala que los impuestos son un medio eficaz para reducir la demanda de tabaco y aumentar los ingresos públicos para financiar otros programas de salud pública y desarrollo social.</i></p>	<p><b>Mensaje principal n.º 2 sobre el fortalecimiento de la comunidad en materia de políticas (segmento de destinatarios: partes interesadas del sector de la salud y de la lucha antitabáquica)</b></p> <p><i>Aumentar los impuestos sobre el tabaco es una estrategia costoeficaz que permitirá avanzar en el control del tabaco y contribuirá a realizar reformas más amplias en el ámbito de la salud pública, como la cobertura sanitaria universal. En ese sentido, se trata de un programa capaz de movilizar a una amplia diversidad de asociados y partes interesadas que permitirá adoptar un enfoque de la promoción de la salud que abarque verdaderamente a toda la sociedad.</i></p>	<p><b>Mensaje principal n.º 3 sobre la focalización de la atención (segmentos de destinatarios: medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y grupos de ciudadanos interesados)</b></p> <p><i>El consumo de tabaco es una amenaza para la salud pública mundial que daña a millones de personas, supone una carga para los sistemas de salud, debilita las economías e impide el desarrollo sostenible. Aumentar los impuestos sobre el tabaco es una solución que beneficia a todos y que puede dar respuesta a los problemas sanitarios y fiscales del gobierno.</i></p>

**Elementos de prueba (¿qué datos científicos y hechos respaldan el mensaje general?)**

- *Si todos los países aumentaran en un 50% la cuantía del impuesto al consumo que grava las cajetillas de cigarrillos, habría 49 millones de fumadores menos y se evitarían al menos 11 millones de muertes relacionadas con el tabaco.*
- *El aumento de los precios por medio de los impuestos suele reportar los mayores beneficios para la salud de las personas que tienen menos dinero, especialmente los jóvenes. Los efectos del aumento de precios en los jóvenes son considerables, ya que reducen el consumo de tabaco a un ritmo entre dos y tres veces superior al de los adultos.*
- *Si se aumentaran los impuestos un 50% por cajetilla, los gobiernos obtendrían unos ingresos extraordinarios de US\$ 101.000 millones. Esos fondos podrían destinarse a la lucha contra el cáncer, las enfermedades cardiovasculares y otras enfermedades no transmisibles.*

**Fuente:** Organización Mundial de la Salud. «Promoting taxation on tobacco products.» Consultado el 25 de enero de 2023.  
<https://www.who.int/europe/activities/promoting-taxation-on-tobacco-products>

Una vez elaborados los mensajes principales, se procede a determinar los canales de comunicación más adecuados para los destinatarios previstos. Por canales de comunicación se entienden los diferentes medios y puntos de contacto que se utilizan para transmitir mensajes a los segmentos de destinatarios seleccionados. A la hora de plantearse el SOCO, algunos canales serán más estratégicos que otros. Por ejemplo, conseguir que los legisladores participen en reuniones individuales puede ser más estratégico para lograr su apoyo a la política de control del tabaco que emprender de entrada una campaña exhaustiva en las redes sociales. Antes de continuar, conviene destacar tres grandes categorías de canales de comunicación:

- **Canales interpersonales y comunitarios.** Se emplean para apelar directamente a los líderes y a las instancias decisorias. Entre ellos, cabe señalar la convocatoria de reuniones, conferencias y talleres y el uso de medios de comunicación especializados, por ejemplo, boletines y listas de correo, con el fin de difundir la información directamente.
- **Canales digitales.** Plataformas de redes sociales, sitios web, aplicaciones y podcasts que transmiten mensajes aprovechando el alcance de Internet. Las redes sociales pueden ser un medio eficaz para concitar el apoyo de la población a través de iniciativas en línea sencillas y viables, contenidos de colaboración abierta y plataformas que catalizan la participación y la acción.
- **Canales de los medios de comunicación.** Los materiales de comunicación que se difunden a través de la televisión, la radio, las películas, las revistas, los periódicos y otros medios de comunicación son eficaces para llegar a amplios segmentos de la población y dar forma al relato público y a la agenda en torno a un tema.

La hoja de trabajo de planificación de los canales ayudará a los planificadores a determinar el canal adecuado para la intervención de comunicación prevista. Se ofrecen algunos ejemplos a modo de orientación. También puede consultarse la lista de comprobación de la hoja de trabajo para obtener orientación adicional.

<b>HOJA DE TRABAJO 4. Planificación de los canales y combinación de intervenciones</b>			
	<b>Capacitación en materia de políticas</b>	<b>Fortalecimiento de la comunidad en materia de políticas</b>	<b>Focalización de la atención</b>
<i>Interpersonales y comunitarios</i>	<i>¿Qué intervenciones deben dirigirse exclusivamente a las instancias decisorias?</i>	<i>¿Qué tipo de reuniones o encuentros deben realizarse para fomentar el consenso en la comunidad?</i>	<i>¿Qué materiales multimedia se pueden difundir para captar la atención de la población?</i>
<i>Sociales y digitales</i>	<i>¿Qué tipo de talleres, seminarios web y clases magistrales podemos organizar para seguir formando e informando a los encargados de la formulación de políticas?</i>	<i>¿Qué tipo de plataformas digitales y de redes sociales podemos establecer para garantizar que los datos y las pruebas sobre el control del tabaco se encuentren ampliamente accesibles y a disposición pública?</i>	<i>¿Cuáles son las diferentes campañas en las redes sociales a las que queremos dar prioridad?</i>
<i>Medios de comunicación</i>	<i>¿Qué tipo de manuales y directrices deberíamos publicar?</i>	<i>¿Qué boletines deberíamos publicar para poner al día a la opinión pública sobre los últimos avances en el control del tabaco?</i>	<i>¿Qué tipo de publicidad de servicio público podemos difundir para sensibilizar a la opinión pública sobre el control del tabaco?</i>
<p><b>A continuación se ofrece una lista de comprobación para ayudar a seleccionar el canal adecuado para la intervención prevista:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>¿Llega el canal a los miembros del grupo destinatario previsto?</i></li> <li>• <i>¿Llegará el canal a los miembros del grupo de destinatarios cuando es más probable que presten atención a los mensajes?</i></li> <li>• <i>¿Llegará el canal a los miembros del grupo de destinatarios en el momento de actuación o deliberación?</i></li> <li>• <i>¿Confían los miembros del grupo destinatario en el canal?</i></li> <li>• <i>¿Es el canal el más adecuado para transmitir información compleja o sencilla?</i></li> <li>• <i>¿Dispone el programa del presupuesto, el tiempo y los recursos necesarios para utilizar el canal con eficacia?</i></li> <li>• <i>¿Reforzará el canal los mensajes difundidos a través de otros canales?</i></li> </ul>			

Una vez que haya determinado qué canales son los adecuados para sus intervenciones, utilice la hoja de trabajo 5 para resumir los detalles de su plan de ejecución.

<b>HOJA DE TRABAJO 5. Elaboración de un plan de acción</b>					
<b>Nombre del proyecto:</b> <i>¿Cuál es el nombre del proyecto o el título de la campaña?</i>					
<b>Periodo de tiempo:</b> <i>¿Cuál es el marco temporal de la intervención, desde la planificación hasta la ejecución y la evaluación?</i>					
<b>Objetivo:</b> <i>¿Qué objetivo específico de comunicación apoya este plan de trabajo? Es importante elaborar varios planes de trabajo para proyectos en que haya múltiples objetivos.</i>					
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Plazos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Rendición de cuentas</b>	<b>Indicadores</b>
Intervención de comunicación específica, por ejemplo, evento, producto, programa, etc.	Público destinatario, tema y descripción del producto	Calendario de preparación, producción, ejecución y evaluación	Recursos humanos y financieros	Departamento, unidad o centro de coordinación responsable	Indicadores de entrada, proceso o impacto
<b>Notas:</b> <i>Puede contener notas adicionales como ciclos del proyecto o de financiación, notas del proyecto si forma parte de un compromiso plurianual, fuente de financiación de donantes, dotación de personal y otros detalles pertinentes del proyecto.</i>					

### 5.3. Paso 3: Crear y validar. ¿Con quién se va a comunicar?



El material de comunicación se compone de un conjunto de productos que apoyan el plan de comunicación (cuadro 6). Esos productos pueden clasificarse en dos tipos: de alcance limitado (notas de políticas, folletos, hojas informativas, boletines, carteles, etc.) y de alcance masivo (anuncios y programas de televisión, anuncios y programas de radio, periódicos y revistas, contenidos en línea, etc.). Una vez más, la elección del material dependerá del resultado previsto y del público al que vaya dirigido.

**Cuadro 6.** Ejemplos de material de comunicación de alcance limitado y de alcance masivo

Alcance limitado: dirigido a grupos de destinatarios específicos	Alcance masivo: dirigido al conjunto de la población
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de políticas</li> <li>• Folletos</li> <li>• Hojas informativas</li> <li>• Boletines de noticias</li> <li>• Carteles</li> <li>• Prendas (por ejemplo, camisetas y gorras)</li> <li>• Pegatinas</li> <li>• Videos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncios y programas de televisión</li> <li>• Anuncios y programas de radio</li> <li>• Periódicos y revistas</li> <li>• Contenidos en línea</li> </ul>

La selección del material de comunicación dependerá del SOCO y de los canales de comunicación que se hayan determinado en los pasos anteriores. Normalmente, la creación del material propiamente dicho requerirá trabajar con un equipo creativo formado por productores, escritores, diseñadores gráficos y artistas, entre otros. La elaboración de estos materiales pasará por un proceso creativo que va desde la conceptualización y la redacción o la creación de prototipos, hasta la finalización y la producción. No obstante, antes de finalizar esos productos es importante someterlos a una prueba previa.

Las pruebas previas consisten en exponer el concepto creativo y los proyectos de materiales a representantes de los grupos destinatarios (cuadro 7). Para ello se utilizan métodos de investigación cualitativa, como debates en grupos focales o entrevistas exhaustivas y métodos de investigación cuantitativa, como encuestas, que pueden aportar datos estadísticamente válidos.

**Cuadro 7.** Preguntas fundamentales para el ensayo previo de materiales de comunicación (Health Communication Capacity Collaborative, 2020)

Aspecto que debe probarse	Descripción	Preguntas básicas
Atractivo	Si el mensaje o el material llama la atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué le gusta de este mensaje o material?</li> <li>• ¿Qué no le gusta de este mensaje o material?</li> <li>• ¿Qué ha sido lo primero que le ha llamado la atención?</li> </ul>
Comprensión	Si la información se entiende según lo previsto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué dice el mensaje o material?</li> <li>• ¿A quién cree que se dirige el mensaje o material?</li> <li>• ¿Qué palabras, frases o imágenes son difíciles de entender?</li> </ul>
Aceptación	Si el material es cultural y socialmente aceptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay algo en este mensaje o material que encuentre ofensivo o inapropiado?</li> <li>• ¿Hay algo en este mensaje o material que alguien de su comunidad pueda encontrar ofensivo o inapropiado?</li> </ul>
Pertinencia	Si la información es de interés para el público destinatario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de personas cree que deberían leer o ver este mensaje o material?</li> <li>• ¿En qué sentido esas personas se parecen o se diferencian de usted?</li> </ul>
Llamamiento a la acción	Si los destinatarios entienden el llamamiento a la acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué pide el mensaje o material que hagan los destinatarios?</li> </ul>
Persuasión	Si el beneficio principal es persuasivo y atractivo para el destinatario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué cree que debería hacer lo que el mensaje o material le pide que haga?</li> <li>• ¿Qué probabilidad hay de que lo haga y por qué?</li> </ul>
Mejora	Si el material debe mejorarse y de qué forma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambiaría en este material o mensaje para que le resultara más atractivo?</li> <li>• ¿Qué información cree que falta?</li> <li>• ¿Qué otra cosa, si la hubiera, le gustaría incluir en este mensaje o material?</li> </ul>

Una vez realizadas las pruebas preliminares, deberá elaborarse un resumen de los comentarios para el equipo creativo y ultimar los materiales. Dependiendo de las respuestas, puede que sea necesario realizar más de una ronda de pruebas preliminares para asegurarse de que el público destinatario sintonice con el material de comunicación.

## 5.4. Paso 4: Implementar y monitorear. ¿Se está comunicando con eficacia?

Debido a las limitaciones financieras y de capital humano, muchas campañas de salud pública terminan en la fase de ejecución. Sin embargo, es indispensable integrar planes de seguimiento en las campañas de salud pública, ya que son un componente importante de cualquier programa o proyecto de comunicación. A lo largo del proceso de ejecución de una intervención de comunicación estratégica, es importante realizar un seguimiento continuo para evaluar el avance hacia los objetivos fijados y ajustar las tácticas y los enfoques sobre la marcha. En el cuadro 8 se expone un método para el seguimiento de las actividades de comunicación.

**Cuadro 8.** Método de seguimiento (adaptado de IDF Europe Communications and Advocacy Toolkit, 2011)

Seguimiento de los destinatarios	Seguimiento de la reputación propia	Seguimiento de los canales	Seguimiento de la propia red
<p>Establecer una línea de base y registrar los cambios en los conocimientos, las actitudes y las prácticas o los comportamientos objetivo entre los diferentes segmentos de destinatarios previstos.</p> <p>Organizar periódicamente debates de grupos focales con los segmentos de destinatarios previstos para conocer sus puntos de vista, orientar la formulación de los mensajes y hacer un seguimiento de los cambios en las percepciones.</p>	<p>Hacer un seguimiento de los mensajes que se transmiten en los artículos publicados en los medios de comunicación y de las declaraciones de los líderes de opinión y otras personalidades públicas.</p> <p>Documentar los mensajes que expresan el sentir de la ciudadanía y las menciones de la campaña en las redes sociales (comentarios, publicaciones, etc.) por los ciudadanos, asociados, redes y líderes.</p>	<p>Registrar la frecuencia y el interés de los medios de comunicación que se hayan captado.</p> <p>Realizar un seguimiento de las instituciones, los establecimientos y las comunidades asociadas en que se hayan publicado y aplicado los materiales.</p> <p>Preguntar a los asociados acerca de sus observaciones sobre los cambios en el comportamiento deseado.</p>	<p>Documentar las redes, organizaciones, instituciones y otros asociados que se hayan movilizado para promover y apoyar las medidas de control del tabaco.</p> <p>Solicitar ayuda a los asociados para determinar el alcance de los materiales de comunicación a través de sus redes.</p>

## 5.5. Paso 5: Evaluar y progreso. ¿Cuál es el siguiente paso?

Al término de una intervención, se debe llevar a cabo una evaluación para determinar de forma sistemática y objetiva si el proyecto ha surtido efecto con arreglo a unos indicadores predeterminados (véase la hoja de trabajo 6). En esta fase se evalúa la eficacia de las estrategias y actuaciones emprendidas para obtener el resultado de comunicación deseado. También se definen las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas con el fin de fundamentar adecuadamente las iniciativas futuras.

A ese respecto, por lo general hay dos enfoques que pueden adoptarse con relación a la evaluación. El enfoque basado en la evaluación del proceso, que se centra en las diversas actividades que se han llevado a cabo, sus correspondientes resultados y si se han ejecutado o no tal como se habían diseñado en un principio. Por otro lado, el enfoque basado en la evaluación del impacto, que sirve para determinar si la intervención ha tenido éxito o no a la

hora de conseguir su objetivo final, por ejemplo, el resultado fundamental de la comunicación.

Siguiendo con el ejemplo del aumento de los impuestos sobre el tabaco examinado a lo largo de esta guía práctica, mediante una evaluación del proceso se podría examinar el grado de interacción con las distintas partes interesadas y el alcance total de los productos o materiales de comunicación. La evaluación del impacto correspondiente podría centrarse en los resultados que describen la eficacia que ha tenido el programa para hacer avanzar el proceso de cambio de políticas. Por ejemplo, entre esos resultados cabe señalar el apoyo público a la medida normativa, el grado de compromiso político tal y como se desprende de las declaraciones políticas de alto nivel y la sintonía entre los encargados de la formulación de políticas, o la cantidad de recursos asignados para la aplicación de la política (Baker et. al. 2018).

Probablemente la realización de una evaluación requerirá la combinación de diferentes metodologías. Puede estar dirigida por expertos, en cuyo caso podría confiarse a investigadores profesionales a fin de definir las preguntas del estudio de investigación y analizar los resultados, o ser participativa; en ese caso las necesidades, las preguntas y las prioridades de la investigación se diseñan y determinan conjuntamente con los miembros de la comunidad y otras partes interesadas. Dependiendo de los objetivos de la investigación y de los recursos disponibles, también puede resultar adecuada una combinación de ambos enfoques.

La investigación sobre la comunicación se basa en una diversidad de métodos de recopilación de datos y generación de pruebas. Esos métodos suelen clasificarse en cuantitativos o cualitativos. En el cuadro 9 se ofrece un breve resumen y una comparación de ambas categorías.

**Cuadro 9.** Métodos de investigación cuantitativos y cualitativos (Debus, 1988)

Cuantitativos	Cualitativos
Miden la frecuencia de un suceso	Permiten el descubrimiento
Se plantean «¿cuántos?» y «¿con qué frecuencia?»	Se preguntan «¿por qué?»
Estudian las medidas adoptadas	Studies motivations
Objetivos, plantean preguntas sin mostrar un punto de vista	Subjective, probes individual reactions to discover underlying motivations
Generan pruebas, son definitivos	Provides depth of understanding, is exploratory
Describen y miden niveles y tendencias	Interpretan comportamientos y tendencias a través del entendimiento
<b>Ejemplos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas: realizadas por teléfono, en línea, por correo o presenciales; pueden ser autoadministradas o mediante encuestadores profesionales.</li> </ul>	<b>Ejemplos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas con informantes clave: entrevistas telefónicas o en persona con partes interesadas internas y externas, miembros de grupos clave o representantes de organizaciones competentes.</li> <li>Debates de grupos focales: debates en grupos pequeños entre representantes de grupos clave que tienen interés en la intervención.</li> </ul>

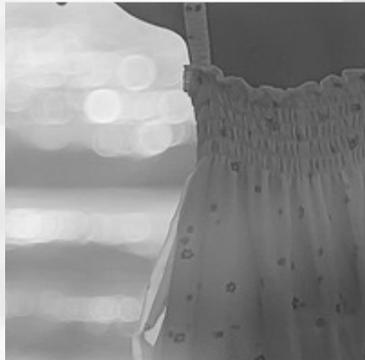
<p><b>Ejemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos secundarios: revisión de la bibliografía existente, incluidos los planes nacionales de comunicación, artículos de revistas revisadas por expertos, recortes de prensa, segmentos de programas de radio o televisión, informes inéditos, ponencias en PowerPoint e informes anuales y sectoriales.</li> </ul>	<p><b>Ejemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PhotoVoice: combina fotografía, relatos y acción comunitaria; adecuado para grupos con un nivel de alfabetización bajo y escasos conocimientos sobre salud.</li> <li>• Análisis de estudios de caso: descripción detallada y análisis de experiencias relacionadas con un determinado programa de comunicación en materia de salud.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En este paso será fundamental disponer de una documentación detallada y adoptar un enfoque participativo. Todos los asociados que hayan participado en la ejecución deberán participar en la sesión informativa. Ello ayudará a garantizar que se tengan en cuenta las diferentes perspectivas a la hora de elaborar recomendaciones para el futuro.

#### HOJA DE TRABAJO 6. Creación de un marco de seguimiento y evaluación (Bullen, s.f.)

	Indicador	Definición (¿Cómo se calcula?)	Línea de base (¿Cuál es el valor actual?)	Objetivo (¿Cuál es el valor deseado?)	Fuente de datos (¿Cómo se medirá?)	Frecuencia (¿Con qué frecuencia se medirá?)	Responsable (¿Quién lo medirá?)	Informes (¿Dónde se informará?)
Insumo								
Actividades								
Resultados								
Productos								

La herramienta de seguimiento y evaluación se utiliza para supervisar el estado de las actividades de comunicación mediante el establecimiento de indicadores predeterminados. Ello garantiza que las intervenciones produzcan los resultados o efectos previstos.



## 6. Conclusiones



La comunicación estratégica puede desempeñar una importante función a la hora de apoyar la aplicación del CMCT de la OMS, promoviendo la demanda pública de políticas eficaces, fomentando un entorno normativo favorable al cambio de políticas y consolidando las alianzas entre las partes interesadas en la lucha antitabáquica. El fortalecimiento de la capacidad de los centros de coordinación para el control del tabaco para conceptualizar, aplicar y evaluar intervenciones de comunicación estratégica, junto con otras intervenciones recomendadas en el CMCT de la OMS, ayudará a reducir la carga para la salud pública derivada del consumo de tabaco y contribuirá a un futuro más saludable y sostenible.

A fin de que las acciones de comunicación en favor del cambio de las políticas de control del tabaco sean eficaces, es preciso conocer el panorama sociopolítico imperante y elaborar mensajes claros, pertinentes y persuasivos que se adecuen al contexto nacional y local. Por consiguiente, se necesitan estrategias de comunicación de gran impacto que permitan transmitir satisfactoriamente esos mensajes a los destinatarios. Entre esos destinatarios cabe mencionar, entre otros, los líderes gubernamentales, las instancias normativas, las partes interesadas dedicadas al fomento de la salud pública y el desarrollo sostenible, y los segmentos pertinentes de la población. Para promover un entorno que favorezca el cambio de políticas es necesario aplicar una estrategia integral de control del tabaco que incluya la comunicación estratégica.

Para concebir intervenciones de comunicación eficaces que respalden el cambio de las políticas sobre el control del tabaco es preciso aplicar un proceso sistemático que comience con la definición del resultado fundamental de la comunicación y siga con la descripción de los destinatarios, la elaboración de mensajes convincentes, la selección de los canales adecuados, la creación y puesta a prueba previa de los materiales de comunicación y la aplicación de procesos de seguimiento y de evaluación. El Proceso P es un enfoque de base empírica que permite diseñar programas e intervenciones de comunicación eficaces y sostenibles.

## 7. Referencias bibliográficas

Baker, P., Hawkes, C., Wingrove, K., Demaio, A. R., Parkhurst, J., Thow, A. M. y Walls, H. (2018). What drives political commitment for nutrition? A review and framework synthesis to inform Decenio de las Naciones Unidas de Acción sobre la Nutrición; *BMJ Global Health*, vol. 5, e003359. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2017-000485>.

Cairney, P. y Jones, M.D., (2016). Kingdon's multiple streams approach: what is the empirical impact of this universal theory? *Policy studies journal*, 44(1), págs. 37 a 58.

Debus, M. (1988). *Methodological Review: A Handbook for Excellence in Focus Group Research*. The Academy for Educational Development.

Hallahan, Kirk y Holtzhausen, Derina y Ruler, Betteke y Verčič, Dejan y Sriramesh, Krishnamurthy (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*. 1. 3-35. [10.1080/15531180701285244](https://doi.org/10.1080/15531180701285244).

Health Communication Capacity Collaborative (Noviembre de 2013). El «Proceso P». Cinco pasos para la comunicación estratégica. Baltimore: Centro para Programas de Comunicación de la Facultad de Salud Pública Bloomberg de la Universidad Johns Hopkins.

Policy Advocacy Communication Enhanced. (2016). Policy communication toolkit. <https://thepaceproject.org/our-results/building-champions/policy-communication-toolkit/from-research-to-policy/>.

Purtle, J., Lê-Scherban, F., Wang, X., Shattuck, P. T., Proctor, E. K. y Brownson, R. C. (2018). Audience segmentation to disseminate behavioral health evidence to legislators: an empirical clustering analysis. *Implementation science: IS*, 13(1), 121. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0816-8>.

Schiavo, R. (2013). *Health Communication: From Theory to Practice* (2ª edición). Jossey-Bass.

Thomas, J. (30 de abril de 2016). Getting Your Message House in Order. *Business 2 Community*. <https://www.business2community.com/communications/getting-message-house-order-01529488>.

Organización Mundial de la Salud (2015). *Comunicación efectiva: manual del participante para el personal de la OMS*. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/249604/9789243509464-spa.pdf>





**Secretaría del Convenio Marco de la OMS  
para el Control del Tabaco**

Avenue Appia 20,  
1211 Geneva 27,  
Switzerland  
Tel. +41 22 791 50 43  
Fax +41 22 791 58 30  
Mail: [fctcsecretariat@who.int](mailto:fctcsecretariat@who.int)  
Web: [fctc.who.int](http://fctc.who.int)