INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS — OEA

# DETERMINACION Y SELECCION DE PUBLICOS INSTITUCIONALES

(documento de distribución restringida)

# DETERMINACION Y SELECCION DE PUBLICOS INSTITUCIONALES*

(Una Aproximación)

por Carlos J. Molestina**

## INTRODUCCION

En el campo de la información se ha recorrido un largo camino desde que la Comisión Asesora (en 1970) dijo: "Un aspecto que preocupó a la Comisión es el relativo desconocimiento que existe del IICA. La Comisión considera necesario iniciar, cuanto antes, un programa de información sobre la labor y los programas del Instituto. El aumento en los gastos que este programa represente, estaría plenamente justificado al permitir que los servicios del IICA fueran utilizados con mayor frecuencia y en mejor forma por los países miembros. En otras palabras, la labor del IICA sería más fructífera" (Punto G. Puntos de Referencia a la Junta Directiva, Serie de Documentos Oficiales No. 2, 1971).

Se ha hecho mucho, pero quizá no basta, al enfrentarse el IICA a una nueva era de consecución de recursos externos. De allí la razón de este documento.

De acuerdo con Cassirer, la información tiene cinco dimensiones fundamentales:

a. Una dimensión vertical descendente, en la que una fuente generadora, con mayor conocimiento del tema que el público al que está dirigido, transmite la información.

b. Una dimensión vertical ascendente, en la que las bases a las que fue dirigido el mensaje envían su respuesta al mismo.

---

* Documento presentado a la XXII Reunión Anual del Consejo de Directores del IICA, San José, Costa Rica, octubre de 1973.

** Director de Información Pública

[illegible]

c. Una dimensión horizontal, en la que la información se transmite dentro del mismo nivel de individuos que componen un público específico.

d. Una dimensión encaminada a desarrollar recursos y que sustenta las tres primeras (por ejemplo la educación).

e. Una dimensión de transformación de formas de conducta y patrones culturales.

Si analizamos lo expuesto en los párrafos anteriores y lo comparamos con la estrategia de "fortalecimiento institucional", veremos entonces que la función informativa de una institución como el IICA está encaminada, principalmente, a las dos últimas formas o dimensiones de la información: la del desarrollo de recursos (principalmente humanos) y la de transformación de patrones de conducta, todo ello basado en el conocimiento real de las diversas situaciones planteadas en el sector agrícola de sus países miembros.

Paralelamente, si la función de relaciones oficiales tiene por fin el estudiar la imagen que presenta la institución en el público al que pretende servir y recoger información acerca de los mecanismos de formación de dicha imagen; la información pública se ocupa de proyectar la imagen real de la institución, mejorar la existente y reemplazar imágenes desfavorables, por otras acordes con los propósitos, objetivos y metas de la institución.

De lo anterior se deriva que una cuidadosa selección y análisis de los públicos institucionales y de los medios para alcanzarlos, tiene importancia capital en el futuro de la institución. Por ello, este trabajo pretende presentar una segunda aproximación a este tema (la primera fue presentada, y aprobada, en la XVI Reunión del Consejo de Directores, en Panamá, 1972), en la seguridad de que será estudiado con más profundidad, hasta alcanzar una clara idea sobre el mismo, que nos permita mantener una política detallada y oportuna de trabajo, en el área de la información institucional.

## ALGUNAS DEFINICIONES NECESARIAS

Es conveniente, antes de entrar en materia, tratar de efectuar algunas definiciones que nos permitan analizar con mayor facilidad los públicos con los que deseamos trabajar.

En primer lugar es necesario desterrar la idea común (en nuestra institución y en otras muchas) de que existe un abismo que separa la información que se ha dado en denominar "técnica" o "científica", de aquélla que se produce con fines divulgativos exclusivamente.

Es importante adquirir conciencia de que estamos hablando de un "proceso", en el cual si bien puede variar el contenido de lo informado y los propósitos de la información, el continente es siempre el mismo, es decir que la fuente de información no varía y que toda la información producida debe reconocerse como proveniente de la "LA INSTITUCION", cualquiera que sea la forma que adopte.

De allí se deriva entonces que la definición que podemos usar en el IICA, podría ser la siguiente: "La información es todo proceso de transmisión de conocimiento, que pretende influir en el receptor, con el fin de que produzca una acción que resuelva alguna de sus necesidades manifiestas".

Y, luego, podemos derivar otra definición que amplía lo anterior: "La labor de información, a todos los niveles y en sus diferentes manifestaciones, debe responder a las necesidades del medio en el que se desarrolla la labor institucional, como forma de transmitir conocimiento e influir en la opinión, de tal modo que ésta sea favorable, y continúe siéndolo".

Es natural, entonces, que este esfuerzo debe basarse en una política establecida y aceptada, que refleje los principios de operación y las prácticas de trabajo de la institución; que tome en cuenta la capacidad técnica instalada; que visualice el futuro y las proyecciones del IICA; que sea oportuna, veraz y completa.

Sin embargo, los medios de que dispone la institución no le permiten alcanzar a un público general y mayoritario, como es el hombre rural de América. Esto condice con la acción de fortalecimiento institucional y, consecuentemente, su estrategia se expresa por medio de la asesoría, la capacitación, el mejoramiento de los sistemas de trabajo, la reorganización administrativa y de gestión, el establecimiento de mejores sistemas de coordinación y la ayuda, selección, elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo.

Se hace evidente, entonces, la necesidad de contar con una selección y determinación de públicos institucionales, de tal modo que la información emanada contribuya a llevar esta estrategia adelante, con posibilidades de éxito.

## DETERMINACION DE PUBLICOS INSTITUCIONALES

Para poder determinar los públicos institucionales, debemos efectuar una separación de los mismos, de acuerdo con ciertas características comunes, y luego analizarlos, en sus características individuales.

A. Públicos institucionales, según su función

a. Público que decide sobre acciones del IICA

b. Público que influye en las acciones del IICA

c. Público que analiza las acciones del IICA y emite opinión sobre ellas

d. Público que financia acciones del IICA o proporciona medios económicos a terceros, que a su vez contratan al IICA para ejecución de acciones

e. Público que genera opinión sobre el IICA

f. Público que ejecuta las acciones del IICA

Esta clasificación permite:

1. orientar el pensamiento y el trabajo de información

2. determinar los medios más apropiados para ejecutar el trabajo de información para cada público

3. asignar los recursos necesarios para cada caso informativo, dependiendo del énfasis que se quiere dar o de la importancia relativa que adquiere cada público diferenciado, en distintos momentos y circunstancias
4. adecuar la política de información institucional, a las necesidades de cada sub-público.

Ahora bien, es conveniente recordar o tomar en cuenta, que no es posible en forma permanente, el mantener una separación total de los públicos institucionales, por su función. Las personas que componen uno de los públicos del IICA pueden, por razones obvias, formar parte de otro o, simultáneamente, ser parte de dos o más públicos institucionales, en diversos momentos o circunstancias.

Recordemos que nos movemos frente a un universo dinámico, pero enmarcado dentro de los límites del sector agropecuario, lo que implica la posibilidad de tratar con las mismas personas, en circunstancias en que desempeñan funciones distintas. Esto es particularmente importante para entender las diferencias existentes entre las situaciones que se presentan en los países más grandes y los más pequeños, del conjunto de nuestros países miembros.

Estas diferencias no sólo son de volumen de recursos humanos, económicos y físicos, sino también de concepción de los programas de trabajo, del rol de los organismos internacionales, de su aceptación de la ayuda externa, etc. Ello presupone una adecuación, inevitable, de la estrategia general del trabajo de información, a las situaciones locales.

B. Públicos institucionales, según su tipo de acción

Al hablar de acción, se entiende aquí el tiempo de que disponen los individuos que deciden, influyen, opinan, analizan o ejecutan acciones relacionadas con la institución.

Esto nos lleva a una subdivisión de cada uno de los tipos determinados en A (según su función), en la posible forma siguiente:

a. Ejecutivos con tiempo limitado, que leen poco y generalmente lo hacen sobre la base de información "digerida" por otras personas.

b. Técnicos o analistas que "digieren" información y presentan opinión para sus superiores inmediatos, pero no toman decisión.

c. Técnicos que ejecutan acciones basadas en el análisis y las decisiones de a y b.

De lo anterior se deriva la posibilidad de mezclar a los públicos determinados según su función y su acción, para enmarcarlos dentro de cinco grandes grupos relacionados con la posición relativa que ocupan frente al IICA, de esta manera:

a. Público oficial: que está integrado por los Presidentes de los países miembros (o Jefes de Estado); los Ministros de Hacienda, Relaciones Exteriores y Agricultura y Ganadería; funcionarios de las instituciones de planificación, especialmente de la planificación sectorial; funcionarios encargados de las relaciones con organismos internacionales; funcionarios del más alto nivel de los Ministerios mencionados; funcionarios del más alto nivel de entidades financieras del desarrollo; funcionarios del más alto nivel de organismos internacionales (regionales o mundiales) relacionados con el sector; y en general todos aquellos funcionarios oficiales de una jerarquía tal que tengan facultad para interpretar la política de un país o una institución y puedan tomar decisiones que afecten, modifiquen, ayuden o entorpezcan la marcha de la institución y el cumplimiento de sus metas y objetivos.

   Desde el punto de vista de las proyecciones de la institución, este es el público más importante para el IICA y su adecuada atención y cultivo debe rendir los beneficios necesarios para atender al crecimiento de la institución y la creciente confiabilidad en su capacidad operativa y técnica.

En este público se pueden encontrar las subdivisiones de decisión, influencia, y disponibilidad de tiempo descritas anteriormente y debe ser tratado e informado de acuerdo con ellas, por lo que la selección de los medios de información es particularmente importante en este caso, dado que a este nivel se conjugan, en forma inevitable, las características más importantes, cuales son la toma de decisiones y la falta de tiempo.

De lo anterior se deriva que los medios seleccionados deben ser de impacto y estar respaldados por hechos que confirmen lo descrito, proporcionando, al mismo tiempo, información relativa a las fuentes primarias a donde este público puede acudir, en búsqueda de mayor información, si lo estima necesario. Aquí juegan importante papel la comunicación personal, los medios audiovisuales y las referencias estadísticas y bibliográficas.

b. Público técnico: Integrado por los profesionales que ejecutan las acciones que forman la contraparte de las del IICA, tanto a nivel nacional como internacional.

Este público necesita información sobre resultados, capacidad técnica instalada, estadísticas de diversas clases, etc. Su respuesta será positiva en la medida en que las acciones del IICA resuelvan los problemas que él encuentra en su trabajo o contribuyan a capacitarlo para resolverlos.

Es evidente, entonces, que el contenido informativo para este público, debe ser, también, de tipo técnico, y estará basado en la difusión de la labor técnica, tanto en forma verbal como a través de escritos técnicos y científicos del más alto nivel.

No hay que desestimar el grado de influencia u opinión que puede desarrollar este público, cuya tendencia es hacia integrarse en el grupo a, en

la medida en que pasa el tiempo y desarrolla su carrera profesional. Sin embargo, a este nivel la selección de medios es más restringida y sencilla, que en el caso anterior (público oficial), basándose principalmente en la comunicación escrita y en las presentaciones orales.

c. Público de masas o público general: Este es el público indeterminado al que se llega por medio de canales impersonales de comunicación (prensa, radio y televisión). Es un público generalmente olvidado por las instituciones que pretenden ignorar la influencia que puede tener en la generación de una opinión favorable o desfavorable sobre una institución cualquiera.

Un organismo internacional, como el nuestro, es siempre materia de comentario a todos los niveles, gracias a un sinnúmero de conceptos (ciertos o falsos) que el público general maneja con relación a él.

Es en esta área en la que empieza a formarse una opinión (sobre la acción de la organización) que puede acompañar a una persona a lo largo de su vida profesional.

Es importante, entonces, además del volumen o aparición regular de información para este público, el manejo apropiado del CONTENIDO de la información que se propala a través de los medios masivos de comunicación. Este contenido debe ser lo suficientemente técnico como para propiciar una imagen de capacidad técnica y eficiencia en la acción. Pero también debe ser lo suficientemente sencillo y comprensible como para no propiciar una imagen de excesivo tecnicismo, que desestimule el interés que se quiere provocar en las acciones del IICA.

Otro punto importante es la periodicidad y regularidad en la aparición de información por estos medios masivos de comunicación. "Ni tanto que queme al santo, ni poco que no lo alumbre", dice un sabio refrán, aplicable en su totalidad a este aspecto.

Al mismo tiempo, la institución debe desarrollar un completo mecanismo personal de acercamiento con las personas que manejan estos medios, con el fin de que el acceso a los mismos sea fácil y fluído.

Una voz de alerta. No es conveniente, por ningún motivo, que la institución tenga muchos "voceros", pues esto produce confusión y hasta información antagónica en los medios, con la consecuente confusión en el público al que está dirigida.

Las palabras claves en este caso son: sencillez, veracidad, regularidad; y los medios más apropiados son las conferencias de prensa, los comunicados de prensa, el material gráfico y los audiovisuales.

d. Público interno: La institución dispone de los medios necesarios (boletines, manuales diversos, comunicación personal, adiestramiento en servicio, revistas, informes, libros, etc.), para mantener permanentemente informado a su público interno, no sólo sobre las acciones y planes futuros de la organización, sino sobre los eventos programados, las ideas en circulación, los aspectos administrativos, los viajes, los aspectos técnicos y científicos, etc.

Sin embargo, toda esta información disponible, parece ser poco utilizada por nuestros técnicos, tanto en lo que concierne a aspectos de información interna, como con aquéllos relacionados con la proyección de la imagen institucional.

Esto es particularmente importante, si aceptamos que el público interno es, a su vez, la mayor fuente de recursos informativos hacia el exterior, a través de su contacto permanente con los funcionarios y técnicos nacionales e internacionales; sus trabajos; sus conferencias; sus cursos, etc. De ahí que aun cuando aceptemos que el volumen de información hacia este público es adecuado, se hace necesario considerar una eficiente labor de

capacitación interna para lograr la mejor utilización de las fuentes informativas y el mejor uso de la información disponible.

Por otra parte, cada vez es más evidente que, en la medida en que desarrollemos más trabajos financiados por recursos externos, tendremos también un mayor número de técnicos que trabajan por períodos relativamente cortos dentro de nuestra institución. Este grupo de técnicos reviste particular importancia puesto que serán determinantes en la proyección de la imagen institucional, al regresar a sus funciones en los organismos nacionales, fundaciones, universidades u organismos internacionales de donde provenían.

Lo anterior abona aún más el concepto de una adecuada política informativa a nivel de Oficina Nacional, complementada con una adecuada labor de capacitación interna, sobre aspectos tales como las políticas institucionales, la estrategia de acción, la doctrina institucional, el modo de operación, etc.

Como sugerencia de medios que se pueden usar, presentaré las siguientes:

1. Constitución de una completa biblioteca sobre temas institucionales en cada una de las Oficinas Nacionales del IICA.
2. Reuniones internas de personal, en las Oficinas Nacionales, con fines de capacitación.
3. Concientización del personal del IICA, de su rol de "elementos de proyección de la imagen de la institución".

e. <u>Público de Asociaciones Científicas o Profesionales</u>: Los diversos públicos institucionales, incluyendo el interno, se vinculan entre sí por medio de asociaciones científicas o profesionales con las que el IICA, tradicionalmente, mantiene lazos técnicos, administrativos y de servicio.

Esta situación debería permitir a la institución el proyectar su imagen y hacer conocer sus logros entre un público que, bien informado, puede convertirse en un factor multiplicador de gran alcance.

Por otra parte, el personal técnico del IICA participa en numerosas reuniones internacionales, de carácter técnico o científico, en donde es indispensable que se publicite la labor de nuestra institución.

Considero que estamos usando muy poco este recurso. Nuestra labor con las asociaciones científicas con las que mantenemos más relación (ALCA, AIBDA, ALEAS, ALEAP y ALPA), se limita al otorgamiento de ciertas cantidades de dinero que sirven (anualmente) para financiar viajes de los directivos y distribuir sus publicaciones. En ocasiones, se asigna una cantidad mayor, para contribuir al financiamiento de las reuniones interamericanas de estas asociaciones.

Creo que debemos conseguir mucho más por nuestro aporte. Los medios que se sugieren, para lograrlo, podrían ser los siguientes:

a) Especificar, en las Cartas de Entendimiento con las Asociaciones, la obligación que éstas tienen de destacar, en sus reuniones interamericanas:

   a.1) Los logros del IICA, por medio de "displays" gráficos.

   a.2) Poner a la disposición del IICA "stands" para la venta de nuestras publicaciones.

   a.3) Incluir en sus programas por lo menos una presentación formal sobre el IICA (a cargo de un técnico del IICA).

   a.4) Publicitar acciones del IICA a través de sus medios informativos (boletines, revistas técnicas, etc.)

   a.5) Publicitar los aportes del IICA para la realización de las reuniones interamericanas y para los viajes de técnicos de alto nivel que actúan como conferencistas.

En adición a lo anterior, considero que deberíamos presentar una figura más dinámica y agresiva (en el buen sentido del término) en nuestra acción con estas y otras asociaciones técnicas o profesionales; de otra manera corremos el riesgo de no sólo no conseguir una buena imagen en ellas, sino hasta de perder la que ya hemos conseguido (caso del PCCMCA en América Central) a manos de otras instituciones que aportan menos pero se mueven más.

Naturalmente, todo no pueden ser exigencias y aportes de dinero. Debemos llegar más a las asociaciones, apoyando sus programas y proporcionándoles información variada y oportuna.

Un camino interesante, que debemos fomentar, es el apoyo a las asociaciones a nivel nacional. Los frutos son excelentes, como nos lo demuestra el trabajo realizado a nivel centroamericano con la CPEAS del CSUCA; o el trabajo en Brasil con ABEAS; o en México con AMEAS. Este es un camino interesante, que debe propiciarse y fomentarse al máximo.

## ACCIONES NECESARIAS Y RECURSOS DISPONIBLES

a. Una Dirección de Información Pública en la Sede Central en Costa Rica, que tiene un personal técnico que parece suficiente para las acciones que se quieren desarrollar a nivel hemisférico. Esta Dirección está entrando en aspectos tales como la comunicación audiovisual y ha reforzado sus áreas de traducción, arte e impresión. Debe mejorar, sustancialmente, su capacidad informativa en idiomas diferentes al español (especialmente en inglés), para lo cual ha presentado un proyecto en este sentido.

Por otra parte, se ha configurado una nueva División de Divulgación, dentro de la DIP, con fines de promover al máximo la imagen institucional, especialmente en aspectos de logros.

b. Cinco comunicadores localizados en México, Guatemala, Perú, Brasil y Uruguay. Este personal técnico tiene funciones informativas de diverso tipo. Consideramos que su labor se diluye un tanto al no contar con un programa específico de trabajo. Si a esto añadimos la posibilidad de que intervenga directamente en aspectos de documentación, su labor informativa será encaminada a un rubro demasiado específico y su posibilidad de contribuir a trabajar para todos los públicos institucionales disminuirá sustancialmente. En 1972 se presentó un completo programa de trabajo para estos técnicos; en esa ocasión no fue aprobado por falta de medios económicos para implementarlo.

c. En algunas oficinas se contrata (a medio tiempo o por trabajos específicos) a periodistas locales que realizan algunas labores de difusión. Se hace la propuesta concreta de contratar periodistas, a nivel local, que difundan la labor del IICA en los países miembros. Este trabajo podría realizarse con base en una cantidad pequeña de dinero, que sería manejada por el Director de la Oficina, en la forma que él estime más conveniente para lograr los resultados esperados. No hay una forma única de contratación de estos servicios y cada caso debería resolverse de acuerdo con las circunstancias locales.

d. Se debería reforzar, sustancialmente, la labor informativa en los Estados Unidos y el Canadá (y en menor medida en los países observadores). Estos dos países proporcionan, ya sea con fondos propios o bien con fondos provenientes de instituciones u organismos internacionales que tienen

FECHA DE DEVOLUCION

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |



AUTHOR Molestina Carlos J.

TITLE Determinación y Selección de Públicos Institucionales. 19

| DATE DUE | BORROWER'S NAM |
|---|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

su sede allí, una parte cada vez más importante de los recursos totales del IICA.

Sin embargo, aparte de la labor (muy esforzada por cierto) de los técnicos radicados en Washington y las visitas ocasionales de algunos funcionarios del IICA, nuestro trabajo informativo en esos países no responde a un programa concreto de acciones encaminadas a proyectar nuestra imagen y a mantener, en forma permanente, un alto nivel informativo entre los públicos que "deciden e influyen", representados mayoritariamente allí.

Se propone, en este documento, un serio estudio de esta situación y la evacuación de un programa de acción encaminado a mantener un alto nivel informativo en estos dos países.

## A MANERA DE CONCLUSION

Para cerrar estas breves notas sobre "públicos institucionales" y medios para llegar a ellos, quisiera destacar que si bien es importante el haber concentrado recursos (técnicos, físicos y económicos) en la Sede Central, para incrementar la labor de información a nivel hemisférico, también es vital el reconocer que esta labor no puede ser aprovechada en su totalidad, si las Oficinas Nacionales no están conscientes de la necesidad de tener una pequeña infraestructura local que les permita aprovechar lo que reciben y producir, a su vez, una determinada cantidad de material propio que responda a las necesidades informativas locales.

Si a lo anterior añadimos un nivel, cada vez mayor, de capacitación de nuestro personal técnico, en aspectos de políticas institucionales y lo concientizamos sobre su rol de "proyectores técnicos de la imagen del IICA", considero que habremos logrado un nivel informativo acorde con las proyecciones que estamos haciendo sobre el desarrollo futuro de nuestra institución.

San José, octubre de 1978