

Vía Estratégica 9

Comunicación y Compromiso

Esta Vía Estratégica (VE) reconoce que identificar a las partes interesadas, lograr el compromiso de los usuarios y desarrollar una comunicación estratégica es esencial para ofrecer con éxito arreglos sobre la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional y local para un desarrollo social, económico y ambiental sostenible.

*El **objetivo** es garantizar una comunicación y un compromiso efectivos para mejorar y ampliar la participación y las contribuciones de todas las partes interesadas y en todos los niveles. El compromiso, el entendimiento mutuo, la colaboración, la cooperación y la comunicación son esenciales para implementar con éxito el Marco Integrado de Información Geoespacial de las Naciones Unidas (UN-IGIF).*

Resumen

La comunicación y el compromiso desarrollan y mantienen relaciones efectivas, confiables y colaborativas con las partes interesadas y los usuarios¹. Aumentan la concientización, la defensa y la inversión en la gestión e implementación de la información geoespacial, al involucrar y persuadir a la comunidad, las empresas, los profesionales, los tomadores de decisiones y los políticos de su relevancia, contribuciones y beneficios.

Lograr el consenso político y fiscal sobre la necesidad de la información geoespacial integrada es un desafío que se enfrenta tanto a nivel local como global, particularmente en un escenario donde las normas sociales y las perspectivas económicas cambian rápidamente, y hay diferentes agendas y prioridades en competencia. Por lo tanto, no se puede subestimar el valor de una estrategia eficaz de comunicación y compromiso, ni la importancia de su implementación para garantizar un programa geoespacial exitoso. Por lo general, adoptar un enfoque de comunicación y compromiso estratégico y profesional, difundir narrativas relevantes e inspiradoras y encontrar campeones apropiados no son conceptos familiares para los profesionales y la comunidad geoespacial; sin embargo, esto es absolutamente esencial. Esta Vía Estratégica tiene como objetivo ayudar a la comunidad geoespacial a abordar este desafío.

Se requieren cuatro elementos clave para generar compromiso, comprensión mutua y cooperación entre las partes interesadas y los usuarios para implementar exitosamente el UN-IGIF.

Los cuatro elementos son:

- **Compromiso de las partes interesadas y los usuarios:** reconoce y construye relaciones y alianzas con defensores, socios, usuarios y terceros. Este es un proceso dinámico, ya que los intereses, necesidades y motivaciones son variados, experimentan cambios y evolucionan constantemente a lo largo del tiempo.

¹ Para esta Vía Estratégica, los términos *partes interesadas* y *usuarios* se utilizan de manera indistinta.

- **Mensajería estratégica:** desarrolla una narrativa clara, concisa y convincente para todos los públicos. El objetivo es obtener comprensión, suscitar aceptación en primera instancia y mantener el apoyo durante la implementación a través de un enfoque congruente para compartir y recibir información de forma efectiva.
- **Estrategia, planes y métodos:** influye en las percepciones y defiende la importancia de la información geoespacial integrada para aumentar los campos y circunstancias de su aplicación. Se puede lograr un plan eficaz y métodos eficientes que se adapten a las necesidades de las partes interesadas mediante una estrategia de comunicación e integración prospectiva.
- **Monitoreo y evaluación:** establece los indicadores de rendimiento para valorar la efectividad y la eficiencia de estrategias, mensajes, planes y métodos de comunicación y compromiso. Es un mecanismo de mejora continua para garantizar que la comunicación y el compromiso se adecúen al ritmo de los tiempos y sigan siendo estratégicos, pertinentes e impactantes.



Estos cuatro elementos están respaldados por principios rectores que promueven una comunicación y un compromiso exitosos que pueden ser adoptados por cada país. A su vez, los principios rectores se ponen en práctica a través de varias acciones estratégicas que promueven y fortalecen la participación y el compromiso para implementar el UN-IGIF. En los anexos se proporcionan herramientas (como matrices, ejemplos y listas de verificación) para ayudar a los países a trabajar en estos conceptos y procesos, y así completar con éxito cada acción. La estructura general para Comunicación y Compromiso se ilustra y se sustenta en la Figura 9.1.

Cuando se implementan, las acciones (y sus acciones interrelacionadas²) permiten el logro de los cuatro elementos, lo que a su vez genera resultados y beneficios nacionales significativos y sostenibles para un país. Estos resultados incluyen lograr:

- Una mayor concientización y una participación activa para fortalecer la gestión de la información geoespacial;
- Una mayor sensación de fiabilidad en la información gubernamental, confianza y más aplicaciones dentro del gobierno y las partes interesadas;
- Una mayor sinergia con los sectores privado, científico, académico y de investigación, lo que conduce a mayores oportunidades, innovaciones y logros;
- Aumentar el compromiso, mejorar la concientización, mantenerse informado, incluido y ser capaz de contribuir y participar en la formulación de políticas y programas geoespaciales; y
- Relaciones positivas dentro del gobierno y entre el gobierno y las partes interesadas, incluido el público en general, lo que generará una mayor eficacia y efectividad.

² En el capítulo introductorio se describen ejemplos de acciones interrelacionadas entre las Vías estratégicas y Resolviendo el rompecabezas: Entendiendo el UN-IGIF. Guía de implementación.

Elementos de comunicación y participación	Compromiso de las partes interesadas y los usuarios	Mensajes estratégicos	Estrategia, planes y métodos	Monitoreo y Evaluación
Principios rectores	Confianza y transparencia	Personalización y participación	Inclusivo e imparcial	Significativo y oportuno
	Coordinación y coherencia	Determinado y eficaz	Adaptable y receptivo	
Acciones clave para reforzar la gestión de la información geoespacial	Proporcionar liderazgo Estrategia de comunicación y compromiso Grupo de trabajo Comunicación interna	Establecer la dirección Plataforma política Marca geoespacial Mensajes estratégicos	Monitorear el progreso Revisión y Evaluación Encuestas a las partes interesadas	
	Comprender las oportunidades Identificación de las partes interesadas Análisis de las partes interesadas	Crear un plan de acción Plan de comunicación Métodos de comunicación	Comunicar el valor Comunicaciones sobre beneficios Lecciones aprendidas	
Herramientas de ayuda para completar las acciones	Categorías de partes interesadas Identificación y clasificación de las partes interesadas Matriz de análisis de las partes interesadas Análisis y comunicación con las partes interesadas Plan de comunicación con las partes interesadas	Métodos de comunicación Métodos de comunicación - Ventajas y desventajas Revisión y evaluación - Métodos de evaluación comparativa		
Acciones interrelacionadas	Estrategia de gestión de la información geoespacial (VE1) Grupos de trabajo especializados (VE1)	Realización de beneficios Beneficios (VE3) Evaluación del impacto socioeconómico (VE3)		
Resultados	<p>Mayor concienciación y compromiso activo</p> <p>Mayor confianza y uso de la información geoespacial</p> <p>Mayor sinergia, más oportunidades, innovaciones y logros</p> <p>Mayor compromiso, concienciación y participación</p> <p>Relaciones positivas, mayor eficiencia y eficacia</p>			

Figura 9.1: Estructura general de la Vía Estratégica Comunicación y Compromiso: muestra los cuatro elementos clave, los principios rectores, acciones y acciones interrelacionadas, y las herramientas proporcionadas en los Anexos para respaldar y lograr los resultados.

9.1 Introducción

La comunicación y el compromiso implican el desarrollo de relaciones constructivas, colaborativas, productivas, duraderas y de confianza, para responder de manera adecuada a las tendencias identificadas y los desafíos emergentes que impactan o influyen en la gestión integrada de la información geoespacial.

Las partes interesadas son personas, grupos y organizaciones que tienen interés en la información geoespacial. Este interés puede relacionarse con su recopilación, gestión y uso, con las políticas necesarias, y con la inversión en ellas. Las partes interesadas incluyen líderes que toman decisiones, así como usuarios individuales de información geoespacial; también incluyen a los beneficiarios de las decisiones tomadas utilizando información geoespacial integrada. Comprender sus necesidades y preocupaciones ayuda a mejorar los resultados gubernamentales para la gestión integrada de la información geoespacial y a identificar y gestionar posibles riesgos externos; de igual manera, puede constituir la base para futuras colaboraciones y alianzas (véase VE7: Alianzas). A través de una comunicación y un compromiso efectivos, es posible identificar estas tendencias y desafíos emergentes con un impacto inmediato o a largo plazo en la gestión de la información geoespacial.

La comunicación y el compromiso consisten en generar y mantener relaciones productivas, premisa que debe adoptarse tempranamente y sostenerse en el tiempo. Dichos elementos son procesos continuos que deben extenderse a lo largo del ciclo de vida del desarrollo, mejora y fortalecimiento de la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional.

La comunicación y el compromiso efectivos ya se producen en muchos niveles. Muchos países están siendo testigos de un crecimiento en la concientización y aplicación de la información geoespacial, lo que resulta en un aumento en el número de especialistas geoespaciales y analistas de datos que construyen y utilizan la información geoespacial, y la integran con otros datos significativos para resolver desafíos sociales, ambientales y económicos. Esta concientización y defensa son posibles educando a las partes interesadas sobre qué es la información geoespacial, por qué es importante y qué beneficios se pueden obtener de su uso e integración, pero es necesario hacer mucho más.

Como parte interesada, la comunidad geoespacial tiene mucho trabajo que hacer y mucho que ganar al aumentar la toma de conciencia y promocionar el valor y los beneficios de la información geoespacial. Esto significa establecer alianzas nuevas y estratégicas entre una comunidad de potenciales interesados mucho más amplia, especialmente a nivel político y de toma de decisiones. Por otro lado, existen múltiples asuntos técnicos, políticos y legales que necesitan abordarse, lo que requiere aportes y apoyo de expertos de una amplia gama de disciplinas y sectores.

La misma diversidad de la comunidad de usuarios también está creciendo. Esto tiene un impacto en el estilo, la frecuencia y los métodos utilizados para comunicarse e interactuar con ellos. También significa que es crucial que las estrategias, planes y métodos de comunicación y compromiso sean más abarcativos, inclusivos y versátiles que nunca para implementar infraestructuras y gestión integrada de la información geoespacial.

En lo concerniente al ámbito gubernamental, es posible que muchas organizaciones no sepan qué es la información geoespacial o cómo es posible que ya sean beneficiarias de su uso. Comunicar, involucrar, informar, difundir y educar a través de estrategias, planes, métodos y canales de comunicación efectivos contribuyen a una mayor comprensión y apoyo más sólido a los esfuerzos de construcción y mantenimiento de la información geoespacial.

El sector geoespacial puede beneficiarse de un entorno inclusivo y participativo, particularmente en los países en desarrollo, en instancias donde organizaciones y entidades (incluidas organizaciones no gubernamentales locales), agencias de desarrollo regionales e internacionales o entidades donantes y filantrópicas, se involucren o participen por un período limitado de tiempo. Por esta razón, debe tenerse en cuenta que existe la posibilidad de que se superpongan o incluso se produzcan enfoques contradictorios derivados de la falta de concientización y atención sobre los programas y proyectos de desarrollo, ya sean iniciativas menores o mayores, estratégicas o tácticas.

Debido a todo lo anterior, comunicar planes, propuestas de proyectos y resultados es importante para implementar exitosamente el UN-IGIF. Dialogar e interactuar con las partes interesadas durante este proceso proporciona información adicional y aumenta el nivel de comprensión, a la vez que, frecuentemente, aumenta la lista de necesidades y expectativas. Al mismo tiempo, delinear claramente los planes y las propuestas de proyectos informa a las partes interesadas sobre el propósito y la intención, y fomenta su apoyo y retroalimentación.

De la misma manera, compartir los beneficios de las actividades planificadas y los resultados correspondientes también fomenta la mejora y el desarrollo continuos, al tiempo que los enclaves más conservadores de información se hacen más permeables y receptivos; esto es esencial para fortalecer la gestión integrada de la información geoespacial, que requiere un enfoque multifacético de comunicación y compromiso.

9.2 Contexto y justificación

Una estrategia y un plan integrados de comunicación y compromiso son la clave para fomentar una comunidad fuerte y activa de partes interesadas.

En muchos países, los enfoques de comunicación y compromiso no han sido del todo adecuados para aumentar la concientización y mejorar la promoción de los beneficios que pueden derivarse de la información geoespacial. Como consecuencia, el desarrollo de productos y servicios geoespaciales no se comprende bien y no son necesariamente tan efectivos y pertinentes para su propósito como pudieran ser.

Con frecuencia existen vínculos débiles y brechas de comunicación entre los niveles técnico, político y de toma de decisiones del gobierno y los profesionales geoespaciales. La ciencia geoespacial es una disciplina compleja y a menudo subestimada. Los profesionales enfrentan el desafío de explicar un tema relativamente técnico en un lenguaje empresarial, cotidiano o limitado a breves premisas clave. Por lo tanto, persiste cierta desconexión con los niveles político, normativo y de toma de decisiones del gobierno, lo que resulta en bajos niveles de aceptación política, apoyo insuficiente, financiación inadecuada, recursos limitados y proyectos de desarrollo geoespacial mal ejecutados. El dicho “es mejor que otra persona exponga su caso por usted” sólo es posible si las partes interesadas se comprenden y pueden comunicar los puntos y mensajes clave que conduzcan a una comprensión exitosa.

Sumado a esto, si bien muchos grupos de partes interesadas tradicionales ya están familiarizados con la información geoespacial, existe una necesidad específica de involucrarse con dichos grupos en otras disciplinas, como Gestión de riesgos y Resiliencia ante desastres, Estadística, Ambiente y Movilidad y transporte, donde política y planificación están influenciadas por, y tienen necesidad de conocimiento sobre, la ubicación de personas, eventos y actividades. Otros sectores, como el empresarial, el económico y el agrícola, tienen necesidades importantes, pero es posible que aún no comprendan por

qué o cómo pueden satisfacerlas. Aquí es donde la comunicación y el compromiso pueden tener un impacto significativo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es preciso destacar que una estrategia y un Plan de Comunicación y Compromiso entre las partes interesadas y los usuarios pueden fomentar una comunidad fuerte y activa. Esto comienza con la identificación inicial de los individuos, grupos y organizaciones que crean conciencia, defienden y hacen suyo el rol de fortalecer la gestión integrada de la información geoespacial; y concluyen con la implementación de políticas, programas, tecnologías, procesos, estándares y proyectos que crean un *corpus* valioso de información geoespacial al que se puede acceder, integrar, utilizar y reutilizar.

La estrategia y el plan son los mecanismos utilizados para comprender los requisitos y prioridades de cada grupo de partes interesadas. Esto garantiza que se puedan tomar decisiones correctas sobre los datos, las aplicaciones y la funcionalidad de los sistemas, y el nivel de prioridad en el que deben abordarse para obtener beneficios tempranos.

Debe tenerse en cuenta que las necesidades de comunicación y compromiso de los usuarios profesionales y no profesionales, y entre el gobierno, las empresas y los ciudadanos pueden ser bastante diferentes, lo que requiere una evaluación estructurada de las necesidades de las partes interesadas. Esta evaluación es una tarea continua, ya que a medida que la comunidad de usuarios crece y las tecnologías evolucionan, también lo hacen las actitudes y la comprensión del potencial de la información geoespacial. Por eso mismo, requieren un seguimiento y evaluación periódica de las estrategias de participación en curso.

Las partes interesadas obtienen beneficios considerables al poder participar y contribuir directamente al desarrollo de políticas y programas geoespaciales. Para comunicar estos beneficios y el valor de implementar el UN-IGIF, la comunidad geoespacial necesita hablar el mismo idioma que los responsables de la formulación de políticas y los tomadores de decisiones. Por eso mismo, los métodos de comunicación y compromiso brindan una oportunidad para una mayor participación en las operaciones gubernamentales, una mayor conciencia y promoción de estas actividades, y la oportunidad de influir en las políticas y programas del gobierno.

Los métodos de comunicación y compromiso a menudo resultan en oportunidades de alianza mediante la identificación de sinergias entre las partes interesadas y las organizaciones gubernamentales. Esto puede conducir a soluciones más integradas y amplias, así como a un mayor cantidad de productos y servicios innovadores resultantes del conocimiento, las habilidades y el pensamiento estratégico compartidos.

En conclusión, las actividades de comunicación y compromiso bien implementadas demuestran el papel clave que puede desempeñar la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional en el desarrollo de la reputación de un gobierno como inclusivo, transparente, receptivo y responsable. A modo de ejemplo, las Naciones Unidas apoyan la transparencia y la apertura, la inclusión, el intercambio de conocimientos y las alianzas, alentando a los Estados miembros para celebrar foros y diálogos periódicos de alto nivel y con múltiples partes interesadas sobre la gestión mundial de la información geoespacial, entre los que se incluyen las convocatorias a foros mundiales. El objetivo es promover un diálogo amplio entre los Estados miembros, así como entre éstos y las organizaciones internacionales y el sistema de las Naciones Unidas³.

³ Resolución 2011/24 del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) que establece el Comité de Expertos de las Naciones Unidas sobre la Gestión Mundial de la Información Geoespacial (UN-GGIM) como órgano funcional del ECOSOC en julio de 2011.



Figura 9.2: El enfoque de Comunicación y Compromiso.

9.3 Enfoque

Fomentar un mayor aporte de las partes interesadas y lograr una toma de decisiones inclusiva y transparente se logra mediante la implementación de procesos de comunicación y compromiso efectivos y eficientes.

El UN-IGIF representa un cambio global en la forma de realizar negocios, sirviendo como un poderoso medio para involucrar a las partes interesadas. La implementación práctica de cada acción estratégica depende de las necesidades y circunstancias específicas de cada país, influenciadas por las prioridades nacionales, las capacidades existentes, el potencial de recursos, la cultura y otros aspectos prácticos. Independientemente del enfoque de implementación elegido, es crucial que cada acción esté alineada con los principios rectores (véase la Sección 9.5), ya que estos definen aspectos fundamentales para la gestión integrada de la información geoespacial.

El enfoque consta de cuatro elementos clave que orientan a los países a asegurar que las partes interesadas y la comunidad en general formen parte integral de la implementación del UN-IGIF. Estos elementos abarcan la identificación y el desarrollo de **la participación de las partes interesadas y los usuarios**, la elaboración de **mensajes estratégicos, estrategias, planes y métodos** efectivos, así como un **monitoreo y evaluación** continuos.

Este enfoque incorpora acciones estratégicas recomendadas para alcanzar los cuatro elementos clave. Estas acciones, basadas en los principios rectores, ofrecen una guía paso a paso para la implementación y el logro de los resultados deseados. Aunque muchas de estas acciones pueden ser específicas de esta Vía Estratégica, existen diversas acciones interrelacionadas detalladas en otras vías estratégicas que también podrían requerir ejecución. Se proporcionan herramientas en los anexos de la Vía Estratégica para facilitar la realización de estas acciones. La Figura 9.2 ilustra el enfoque de la Vía Estratégica 9: Comunicación y Compromiso, y se detalla en las secciones siguientes.

9.4 Elementos

9.4.1 Participación de las partes interesadas y los usuarios

Las partes interesadas y los usuarios son fundamentales para fortalecer la gestión integrada de la información geoespacial.

La participación de las partes interesadas y los usuarios identifica y desarrolla relaciones y alianzas con aliados, usuarios, socios y terceros. Las partes interesadas desempeñan un papel fundamental en el fortalecimiento de la gestión integrada de la información geoespacial, y su aceptación y compromiso son elementos vitales para lograr el éxito. Dada la naturaleza subyacente de la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional, las partes interesadas son diversas; debido a eso, es necesario establecer prioridades y gestionar las expectativas, ya que sus intereses, necesidades y motivaciones cambian y evolucionan continuamente con el tiempo.

Las partes interesadas y los usuarios provienen de diversos ámbitos, aportando una amplia gama de perspectivas, requisitos y experiencias. Estos grupos abarcan políticos y responsables de la formulación de políticas, organismos gubernamentales y sus empleados, gobiernos locales, agencias municipales o provinciales, organizaciones de desarrollo, entidades filantrópicas, usuarios de información geoespacial (tanto profesionales como generales), instituciones científicas, universidades e instituciones de investigación, proveedores del sector privado (datos, tecnología y servicios), usuarios del sector privado, organizaciones no gubernamentales y grupos de voluntarios (que participan como proveedores, usuarios y socios), así como consumidores y ciudadanos (frecuentemente los beneficiarios). También se considera como partes interesadas a los responsables

de la formulación de políticas intergubernamentales y a aquellos que hacen uso de la información geoespacial.

Es importante identificar tempranamente a estas partes interesadas y usuarios, incluidos los usuarios emergentes, y comprender su nivel de interés, expectativas, importancia e influencia. Las partes interesadas pueden desempeñar un papel en la recopilación, gestión, difusión e intercambio de información geoespacial, o en su uso para una variedad de servicios y aplicaciones. Sus puntos de vista son diferentes, desde perspectivas técnicas, de gobernanza, políticas y jurídicas, hasta información financiera, empresarial, educativa y laboral, e incluyen muchas otras.

No se identifica ni se conoce a todas las partes interesadas y los usuarios en las primeras etapas del proceso, mientras que otras partes interesadas potenciales surgen a medida que avanza la participación. Esto debería ser bienvenido dentro de los esfuerzos por promover un entorno inclusivo y participativo.

9.4.2 Mensajería estratégica

Las comunicaciones estratégicas utilizan mensajes convincentes para atraer la aceptación de las partes interesadas.

Los mensajes estratégicos tienen como objetivo construir una narrativa que sea clara, concisa, convincente y estratégica para todos los electores y audiencias, con el propósito de lograr comprensión y aceptación inicial, así como mantener el apoyo durante la implementación. Estos mensajes fomentan el respaldo y desarrollo de políticas y estrategias a nivel nacional, al tiempo que se forja una identidad geoespacial nacional. La creación de esta identidad respalda de manera estratégica los mensajes, aumentando la probabilidad de que las personas busquen información sobre la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional y se asocien con un proyecto exitoso.

La estrategia de Comunicación y compromiso se centra en satisfacer las necesidades actuales y futuras de las partes interesadas y los usuarios, proporcionando oportunidades para que participen en la configuración de la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional y sus prioridades. Entonces, es crucial destacar que las estrategias y los planes son los mecanismos que aseguran que cualquier política y programa de información geoespacial se desarrolle de manera consultiva.

La comunicación y el compromiso efectivos implican esfuerzos proactivos y continuos durante períodos prolongados; a través de ellos se fomentan alianzas y se promueven la colaboración y la toma de decisiones inclusivas sobre cómo se fortalece la gestión de la información geoespacial con la implementación del UN-IGIF. Dentro de estas actividades se incluyen: (a) informar o educar a las partes interesadas en un estilo de comunicación unidireccional; (b) realizar consultas para obtener información y retroalimentación de las partes interesadas en un proceso de comunicación bidireccional; (c) involucrar a las partes interesadas directamente y en todo momento utilizando un enfoque de comunicación bidireccional o multidireccional donde el aprendizaje tenga lugar en ambas partes; (d) colaborar trabajando juntos en oportunidades para desarrollar soluciones en el futuro; y (e) potenciar la influencia y la toma de decisiones, responsabilidades o acciones de las partes interesadas sobre un tema en particular (IAP2, 2007).

Al utilizar estrategias de participación integradas, los países pueden involucrar significativamente a individuos, organizaciones y otros grupos en el desarrollo de políticas y programas, así como crear conciencia y generar impulso, incorporando comunicaciones en todo el proceso de implementación y centrándose en conceptos clave que impulsan las razones del cambio.

Los mensajes deben ser cuidadosamente planificados, adecuados para la situación y las circunstancias, francos y directos, con el propósito de generar confianza y fomentar la aceptación.

9.4.3 Estrategia, planes y métodos

Las campañas de comunicación utilizan mensajes persuasivos, convincentes y estratégicos para cambiar el pensamiento y los comportamientos.

Las estrategias, planes y métodos se encargan de desarrollar y emplear mensajes y contenidos estratégicos en el marco de una estrategia de comunicación y compromiso orientada hacia el futuro. Esto tiene como objetivo identificar, involucrar y establecer comunicación con las partes interesadas y los usuarios, incluyendo el mantenimiento de canales de comunicación y el flujo de información. Estas estrategias reflejan una comprensión profunda de las circunstancias actuales, las necesidades de las partes interesadas derivadas de la participación, las percepciones y los intereses estratégicos y efectivos de las partes interesadas y los usuarios, además de buscar aumentar la aceptación e implementación del UN-IGIF.

La planificación y ejecución son esenciales para lograr estrategias y planes efectivos. La integración de la comunicación y el compromiso de las partes interesadas se realiza de manera más efectiva cuando se incorpora en la cultura y en las funciones centrales de todo el gobierno, a través de los principios rectores y en las políticas, estrategias y operaciones cotidianas. Un enfoque comprometido conduce a mejores resultados para individuos, grupos y organizaciones afectados o que pueden influir en las actividades de gestión integrada de la información geoespacial del gobierno. Debe tenerse en cuenta que las partes interesadas potenciales solo se convierten en participantes activos si no perciben amenazas en los arreglos de gobernanza relacionados con compartir y recibir información (incluyendo retroalimentación) y si ven beneficios para su organización, grupos y clientes.

Gran parte del enfoque de esta Vía Estratégica se centra en la integración gubernamental interna y externa. No obstante, las estrategias, planes y métodos efectivos de comunicación y compromiso también incluyen la necesidad de involucrarse y comunicarse con aquellos que trabajan en organizaciones gubernamentales que ya llevan a cabo estudios, mapeo, valoración, costos de construcción y recopilación de datos con referencia geoespacial. Para estas partes interesadas, el posible cambio puede ser percibido como una amenaza u oportunidad; por lo tanto, la comunicación interna efectiva es clave en el logro de un resultado positivo.

Sin la comprensión, aceptación y respaldo del personal, la probabilidad de éxito de una campaña o iniciativa de comunicación disminuye; además, el intercambio de información dentro de una organización contribuye al éxito de las estrategias y planes. Debido a lo anterior, la comunicación frecuente de nueva información, la búsqueda de ideas, aportes y retroalimentación del personal, así como la respuesta a las preguntas del personal, son ejemplos de una comunicación interna efectiva. Los equipos de comunicación interna colaboran en alianza con los líderes para identificar y comprometer al personal dentro de la organización.

La comunicación y el compromiso internos ayudan a preparar a la organización para los cambios organizativos, técnicos y culturales necesarios para alcanzar la visión y los objetivos de la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional. La organización debe comunicarse con una voz unificada, y la comunicación interna efectiva contribuye a garantizar que esta voz sea coherente y congruente.

9.4.4 Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación determinan la efectividad de los procesos de participación en la comunicación y si han alcanzado los resultados esperados.

El proceso de monitoreo y evaluación establece indicadores de rendimiento para valorar la efectividad de las comunicaciones y del compromiso con el objetivo de alcanzar los resultados previstos. Este proceso suele integrarse en las operaciones habituales. Funciona como un mecanismo de

retroalimentación que asegura una comunicación estratégica constante entre las partes interesadas y los usuarios, manteniéndose al día con los cambios y proporcionando mensajes estratégicos que contribuyen de manera continua a un entorno propicio para el éxito de la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional.

El monitoreo y la evaluación efectivos garantizan la flexibilidad y agilidad de los procesos y esfuerzos de comunicación, asegurando que estén alineados con el propósito establecido. Ofrecen una revisión, evaluación y mejora constante, asegurando que la comunicación y el compromiso logren los impactos deseados.

9.5 Principios rectores

Los principios rectores motivan a las partes interesadas a involucrarse y aportar al fortalecimiento de la gestión integrada de la información geoespacial.

Dicho esto, se sugiere aprender de las buenas ideas e implementaciones exitosas en otros países cuando el enfoque sea apropiado. Los principios rectores de la comunicación y el compromiso son los siguientes:

- **Confiable y transparente:** una comunicación abierta y honesta genera confianza y promueve la transparencia a lo largo de todo el proceso de participación, entregando de manera fiel lo expresado;
- **Personalizable y participativo:** la participación en persona desde el principio ayuda a establecer relaciones estratégicas fundamentales, conocer oportunidades de participación, y solicitar aportes y retroalimentación que informen el proceso;
- **Inclusivo e imparcial:** la comunicación y participación se realizan de manera inclusiva, abierta e imparcial; respetando puntos de vista, perspectivas y experiencias diversas, facilitando así la participación y la retroalimentación a todas las partes interesadas y los usuarios;
- **Significativo y oportuno:** comunicarse e integrarse tempranamente cuando los mensajes son veraces, relevantes y significativos y son proporcionados de manera oportuna y congruente;
- **Coordinado y coherente:** desarrollar mensajes claros y consistentes, y coordinar las actividades de comunicación y compromiso, incluso con organizaciones relacionadas, para asegurar la coherencia y evitar el agotamiento de las partes interesadas;
- **Efectivo y con propósito:** las actividades de comunicación y compromiso deben mostrar una comprensión clara de los objetivos a alcanzar, los resultados deseados y tener conciencia de los objetivos, la experiencia y el nivel de influencia de las partes interesadas; y
- **Adaptable y reactivo:** adaptar los tiempos para reaccionar al entorno cambiante y ajustar los métodos de comunicación y compromiso para adecuarse a diferentes audiencias. Utilizar mecanismos apropiados para aprovechar el impulso inicial, gestionar los puntos de vista diferentes y opuestos de las partes interesadas para lograr el resultado más adecuado para todos.



Figura 9.3: Comunicación y Compromiso incluye varias acciones y herramientas diseñadas para ayudar a los países a comunicarse e involucrar de manera efectiva a las partes interesadas y usuarios en la implementación del Marco Integrado de Información Geoespacial. Las acciones se dividen en seis categorías y reflejan el orden en el que normalmente estas se completan.



Figura 9.4: Comunicación y Compromiso incluyen varias acciones y herramientas diseñadas para ayudar a los países a crear conciencia, defender y garantizar de manera efectiva y eficiente el reconocimiento político, fiscal y de los usuarios, esencial para fortalecer con éxito la gestión integrada de la información geoespacial. Las acciones interrelacionadas proporcionan vínculos clave con otras acciones de vías estratégicas.

9.6 Acciones

Las acciones de la Vía Estratégica se recomiendan como un medio para lograr los cuatro elementos clave de la Vía Estratégica Comunicación y Compromiso.

Los enfoques para implementar cada Vía Estratégica y sus acciones correspondientes pueden variar dependiendo de las prioridades nacionales, las capacidades actuales, las circunstancias específicas del país, los recursos disponibles, la cultura y otros aspectos prácticos.

Para brindar ayuda a los países que se encuentran en las primeras etapas de desarrollo y fortalecimiento de sus arreglos nacionales de gestión integrada de la información geoespacial, se ofrecen acciones dispuestas en una secuencia progresiva. La Figura 9.3 presenta una hoja de ruta que sigue este orden y muestra dónde suelen llevarse a cabo estas acciones. No obstante, se reconoce que los países, basándose en sus arreglos nacionales existentes, pudieran optar por iniciar estas acciones en diferentes etapas y en un orden variado. Por ello, la Figura 9.4 muestra una hoja de ruta menos estructurada para adaptarse a estas variaciones.

Algunas de estas acciones pueden estar interrelacionadas y necesitar completarse antes o al mismo tiempo que otras acciones en la Vía Estratégica. Además, algunas acciones pueden requerir revisión y ajustes en distintos momentos. Estas interrelaciones se representan en las Figuras 9.3 y 9.4, se mencionan en el texto y se describen con más detalle en otras vías estratégicas.

Independientemente del enfoque de aplicación, cada acción considera los principios rectores descritos en la Sección 9.5, ya que constituyen los fundamentos para alcanzar una gestión integrada efectiva y eficiente de la información geoespacial. Las acciones relacionadas con la comunicación y el compromiso se dividen en seis categorías, las cuales son:

1. Proporcionar liderazgo
2. Comprender las oportunidades
3. Establecer el rumbo
4. Crear un Plan de Acción
5. Monitorear el progreso
6. Comunicar el valor.

Las siguientes acciones suelen emplearse para cubrir carencias en capacidades. Funcionan como una referencia para desarrollar la capacidad y las habilidades necesarias para fortalecer los sistemas y procesos de la gestión integrada de la información geoespacial.

1 Proporcionar liderazgo

9.6.1 Estrategia de comunicación y compromiso

Una estrategia de comunicación y compromiso presenta una historia unificada y congruente que detalla el enfoque y las soluciones para lograr los objetivos definidos, estableciendo los pilares esenciales para involucrar a las partes interesadas y los usuarios.

El primer paso en el proceso para involucrar a las partes interesadas y usuarios es la creación de una estrategia de comunicación y compromiso. Esto implica identificar y priorizar los grupos clave de las partes interesadas, establecer el enfoque y un calendario para compartir información, y detallar los recursos y roles necesarios para llevar a cabo las actividades de participación. La estrategia también aborda la gestión de la retroalimentación de las partes interesadas.

A menudo se omite este paso inicial, lo que puede acarrear dificultades más adelante en el proceso de participación. Si no se define y comunica adecuadamente el propósito del compromiso, todas las etapas posteriores se ven afectadas, desde la identificación de las partes interesadas hasta la selección de métodos de comunicación y la gestión de sus expectativas.

Una estrategia efectiva consiste en una narrativa integral y coherente que explique cómo las soluciones de comunicación y compromiso logran los objetivos definidos; como se establece, por ejemplo, en el Plan de Acción a nivel nacional (véase VE1: Acción 1.6.9). Trabajando a nivel estratégico, la Estrategia de Comunicación y Compromiso establece lo siguiente:

- La naturaleza del desafío asociado con la gestión de la información geoespacial;
- Factores clave que se deben tener en cuenta para abordar este desafío;
- Decisiones ya tomadas en relación con este asunto;
- Factores que han impulsado esas decisiones (especialmente al considerar a las partes interesadas claves);
- Objetivos específicos de la comunicación;
- Recursos involucrados; y
- Criterios para evaluar la efectividad de estas acciones.



Véase Acción interrelacionada sobre una estrategia de gestión de información geoespacial (VE1).

9.6.2 Grupo de Trabajo

Para proyectos complejos a largo plazo, puede ser necesario establecer un Grupo de Trabajo o un equipo específico para dirigir la comunicación y el compromiso de las partes interesadas.

Es recomendable iniciar un Grupo de Trabajo o equipo específico dedicado a la comunicación y el compromiso para dirigir estos procesos con las partes interesadas. Esto se debe a que el fortalecimiento de la gestión integrada de la información geoespacial es un proyecto extenso y complejo a largo plazo, demandando esfuerzos coordinados y enfocados para obtener resultados duraderos.

El Grupo de Trabajo define con precisión las formas en que los diversos equipos interinstitucionales comunican los diferentes métodos e información en proyectos de información geoespacial.

Una de las tareas principales del Grupo de Trabajo es asegurar la coherencia en la comunicación de los mensajes fundamentales relacionados con la implementación del UN-IGIF entre todos los grupos de partes interesadas. Esto podría abarcar la adopción de una identidad visual unificada en todos los canales de comunicación, con el propósito de elevar el perfil del programa, generar confianza y motivar a las partes interesadas para que formen parte de la solución.

El Grupo de Trabajo debería reportar directamente a la Unidad de Coordinación Geoespacial (véase VE1: Acción 1.6.2) y normalmente se encarga de planificar, desarrollar estrategias y coordinar el programa de comunicación y compromiso. Además, se encarga de revisar regularmente el avance y la efectividad. La ejecución real de la comunicación puede llevarse a cabo por la Unidad de Coordinación Geoespacial o el Órgano Rector (véase VE1: Acción 1.6.1), o actuar en nombre de estos. Es esencial que este equipo colabore estrechamente con la Unidad de Coordinación Geoespacial o el Órgano Rector, establecidos como parte de la implementación del UN-IGIF. Esta coordinación implica informes periódicos y puntuales, y posiblemente requiera que el equipo también rinda cuentas al Órgano Rector (véase VE1: Acción 1.6.1).



Véanse Acciones Interrelacionadas sobre Grupos de Trabajo de Especialistas (VE1).

9.6.3 Comunicación interna

La comunicación interna es un beneficio directo para los miembros del personal que contribuye con el éxito del programa de gestión integrada de la información geoespacial.

Esto abarca tanto a aquellos directamente involucrados en el éxito del programa, como a todo el personal que apoya el esfuerzo, y a aquellos que se ven afectados por el programa y muestran un interés general en él. Las funciones y responsabilidades del personal pueden no ser fácilmente previsible o reconocidas. Por lo tanto, una comunicación inclusiva, efectiva y motivadora es fundamental para asegurar que todos tengan una comprensión básica de la visión, la misión y los objetivos del programa, el estado actual y futuro de la información geoespacial en la organización, así como del Plan de Interacción con las partes interesadas y los usuarios, y el camino para lograr el estado deseado en el futuro.

La comunicación interna puede abordarse en diversos ámbitos. En una organización nacional, esto implica el personal, pero también podría referirse a una comunidad geoespacial dentro de un país, a un conjunto de organizaciones gubernamentales (que podrían incluir agencias municipales o locales) y otras entidades que, al unir esfuerzos, pueden generar una voz conjunta y poderosa. Aunque a menudo se subestima, existen razones fundamentales para considerar a esta “comunidad interna” como un grupo significativo de partes interesadas.

La congruencia en la comunicación interna refuerza la externa. Cada miembro del personal, especialmente aquellos involucrados con las partes interesadas, debe respaldar el mismo mensaje. Por lo tanto, es crucial que estén debidamente preparados para entender y respaldar esos mensajes.

Contribuir a las necesidades generales de información geoespacial de un país puede requerir cambios en las organizaciones. Estos cambios pueden ser tanto conceptuales (involucrando ajustes en un mensaje estratégico) como prácticos (implicando nuevas tecnologías, procesos, habilidades y resultados). Es crucial que el personal esté informado sobre la razón detrás de estos cambios y

comprenda su papel en el futuro, ya que la falta de claridad puede generar resistencia al cambio o hacerlo menos efectivo. Por ejemplo, para muchas agencias cartográficas nacionales, el principal desafío al adoptar capacidades geoespaciales innovadoras es la capacitación y el desarrollo del personal. La comunicación interna es clave para fomentar estos cambios y garantizar que el personal vea oportunidades en lugar de desafíos. Además, el liderazgo organizacional debe respaldar al personal, aprovechando sus habilidades y motivaciones a través de la transparencia y una comunicación efectiva.

2 Entender las oportunidades

9.6.4 Identificación de las partes interesadas

El proceso de identificación de las partes interesadas involucra a todos los grupos que podrían experimentar impactos, ya sean positivos o negativos, de manera directa o indirecta, debido a la política y al programa de trabajo considerado.

Un requisito fundamental para fortalecer la gestión integrada de la información geoespacial radica en alinear los objetivos y prioridades con las necesidades de la sociedad y los grupos involucrados, y no simplemente con las demandas internas de las organizaciones gubernamentales. La lista de las partes interesadas puede ser amplia e incorporar, entre otros:

- Políticos y responsables de la formulación de políticas con su personal: las organizaciones gubernamentales clave podrían incluir defensa, tierras, digitalización, infraestructura, salud, municipios, agricultura, recursos naturales, agua, ambiente, entre otros;
- Organizaciones gubernamentales que, aunque no proveen información geoespacial, son usuarios conscientes o no de ella;
- Organizaciones bilaterales o multilaterales de asistencia al desarrollo y entidades donantes, incluidas las fundaciones filantrópicas;
- Agencias de las Naciones Unidas, otros gobiernos nacionales y organizaciones no gubernamentales;
- Usuarios de información geoespacial en sectores gubernamentales, académicos y privados, tanto profesionales como eventuales;
- Instituciones científicas, universidades y centros de investigación;
- Proveedores de datos, tecnología y servicios del sector privado, incluidas las asociaciones comerciales representativas;
- Proveedores de datos, tecnología y servicios del sector gubernamental, como agencias topográficas, geoespaciales, cartográficas y catastrales, de valoración, de costos de construcción, de servicios públicos (incluidos servicios subterráneos), y otros proveedores importantes de datos;
- Proveedores, usuarios y socios de organismos profesionales, grupos de voluntariado y asociaciones comunitarias; y
- Consumidores y ciudadanos: frecuentemente pueden ser la misma persona, pero cumpliendo roles diferenciados en diferentes circunstancias.

La mejor manera de identificar a las partes interesadas es mediante el sentido común, la experiencia, la creación de redes y la investigación. Puede que ya exista un perfil de la comunidad relacionada con la información geoespacial que sirva como punto de partida. Además, se pueden organizar eventos como seminarios, foros o diálogos abiertos para identificar a las partes interesadas y a los usuarios, lo que también permite aumentar la concientización y el intercambio de información.

Los grupos de partes interesadas pueden formarse a partir de iniciativas previas de infraestructura de datos espaciales a nivel nacional. No obstante, en términos de comunicación e integración, es más efectivo comenzar por incluir a aquellos grupos que generalmente están subrepresentados en los procesos de planificación. A pesar de que esto puede presentar desafíos, también ofrece ventajas adicionales, como educar a más personas sobre la relevancia y los usos de la información geoespacial. Pero aunque a simple vista esto pueda parecer un proceso simple, suele ser complicado: en la actualidad, los usuarios finales acceden a datos en línea, lo que hace que sea difícil para las organizaciones geoespaciales determinar las categorías de los usuarios y la amplia gama de aplicaciones que emplean información geoespacial.

El primer paso implica identificar diferentes categorías de las partes interesadas para permitir su participación independiente, ya que sus necesidades pueden variar. El segundo paso consiste en listar a estas partes interesadas y asignarlas a sus respectivas categorías (aunque es posible que algunas pertenezcan a más de una). Al seleccionar representantes, se busca incluir personas que no sean conocidas en la comunidad geoespacial (lo cual es de esperar), y es una oportunidad para integrar a grupos subrepresentados, como mujeres, minorías y comunidades indígenas. La elección de las partes interesadas debería considerar a aquellos que sean colaborativos, participativos, expresen opiniones honestas y estén abiertos al debate y la discusión.



En el Anexo 9.1 se proporciona un ejemplo de clasificación de categorías de las partes interesadas.

En el Anexo 9.2 se proporciona un formato para la identificación y la categorización de las partes interesadas.

9.6.5 Análisis de las partes interesadas

Se emplea un análisis de las partes interesadas para comprender la complejidad de las relaciones entre estas y las acciones realizadas para fortalecer la gestión integrada de la información geoespacial.

Las partes interesadas muestran diversos niveles de interés e influencia en la gestión de la información geoespacial. El análisis de éstas considera los intereses que tienen cada una de ellas en el fortalecimiento de la gestión integrada de la información geoespacial, cómo se ven impactadas por el cambio, qué influencia tienen y cómo pueden participar e involucrarse mejor.

La información geoespacial proporciona la plataforma unificadora para todos los datos digitales con una dimensión de ubicación, aunque el énfasis y el uso otorgados por las diversas partes interesadas pueden variar. Las oportunidades de integración efectiva, incluidos los talleres, son cruciales para comprender las necesidades y usos de las partes interesadas, lo que inevitablemente mejora la comprensión de sus desafíos. Es importante evaluar si un grupo de partes interesadas comprometidas puede ser un socio confiable para acelerar la implementación del UN-IGIF.

El proceso de análisis de las partes interesadas es bastante directo y hay herramientas disponibles para clasificarlas según su nivel de influencia e interés. En la Figura 9.5 se proporciona un ejemplo, donde las partes interesadas se ubican en un cuadrante que refleja su nivel de influencia e interés.



Figura 9.5: Análisis de las partes interesadas: niveles de influencia e interés.

Esta comprensión del nivel de influencia e interés se emplea para determinar los métodos y el nivel de comunicación requeridos para cada parte interesada, así como para identificar cuáles intereses y perspectivas se priorizan. Por ejemplo, podría ser necesario realizar una labor importante de concientización para hacer que partes interesadas con gran influencia pero poco interés en el tema se conviertan en socios y colaboradores. Estas partes interesadas influyentes son candidatos clave para actuar como defensores y campeones de la importancia de la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional.

En ciertos contextos nacionales, considerando la relevancia de un campeón de la información geoespacial para impulsar el cambio desde niveles ministeriales o del gabinete, las partes interesadas y los usuarios deben estar alerta respecto a posibles campeones. Este campeón podría no ser necesariamente el ministro encargado de la información geoespacial, sino un usuario o un beneficiario clave de la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional que podría abogar por aspectos como la asignación de recursos y la implementación de un Plan de Acción a Nivel Nacional.



En el Anexo 9.3 se proporciona un ejemplo de una Matriz de Análisis de las Partes Interesadas.



9.6.6 Plataforma de políticas

Las plataformas de políticas son iniciadas por grupos de apoyo y promoción que identifican prioridades que requieren apoyo gubernamental.

Una plataforma de políticas describe una iniciativa, un programa o las principales prioridades de una comunidad que necesitan apoyo político y gubernamental de alto nivel. Las plataformas políticas suelen ser iniciadas por grupos de apoyo y promoción. En el contexto de la implementación del UN-IGIF, estos pueden incluir asociaciones de profesionales y practicantes, grupos de datos abiertos y

consejos industriales. Esta es una forma eficaz de acercarse al gobierno o a los representantes electos y solicitar su apoyo en cuestiones clave, como el acceso a recursos adecuados para implementar y sostener el UN-IGIF en el país. Es posible que una plataforma de este tipo no se aplique necesariamente a todos los países y dependa de las situaciones nacionales.

Una plataforma política crea una voz unida y ayuda a políticos, entidades profesionales y funcionarios gubernamentales a comprender las necesidades. Desarrollar una plataforma de políticas puede ser fundamental para apoyar e impulsar de manera efectiva sugerencias para una nueva política o ley que beneficie los intereses y necesidades geoespaciales. Sin embargo, se necesita una cantidad significativa de tiempo y esfuerzo para establecer y mantener dichas plataformas.

Las plataformas políticas suelen estar influenciadas por un grupo de diversas partes interesadas que identifican los principales elementos a priorizar. Estos elementos pueden incluir la necesidad de una Estrategia de Gestión de la Información Geoespacial a nivel nacional (véase VE1: Acción 1.6.7), una política de datos abiertos, un nuevo tema de datos geoespaciales (o un esfuerzo para recopilar datos geoespaciales para un tema existente), cursos de educación y capacitación para aumentar el número de profesionales geoespaciales, y la necesidad de mejorar los datos fundamentales para la planificación y el análisis espacial integrados.

La plataforma de políticas generalmente se redacta con tres a cinco mensajes estratégicos (véase 9.6.7) que están respaldados por valoraciones y análisis apropiados, así como estudios de caso/ejemplos relevantes (incluidos artículos de prensa que describen una deficiencia) para ilustrar beneficios tangibles que son favorables a la comunidad en general. Luego, el borrador de la plataforma de políticas se comparte con la comunidad más amplia de partes interesadas geoespaciales para recibir retroalimentación.

La entidad líder (y este puede ser el Órgano Rector; véase VE1: Acción 1.6.1) de la plataforma política organiza una reunión con representantes electos y/o responsables de la formulación de políticas para aumentar la concientización, informar y educar con el objetivo de obtener su apoyo. Una vez que se llega a un acuerdo, se puede organizar una reunión pública para generar publicidad positiva tanto para los partidarios como para la plataforma política. En esta instancia, se recomienda invitar a los medios de comunicación para generar conciencia pública, así como generar un registro público; en ese caso, deben prepararse de antemano notas y hojas informativas en un lenguaje acorde, para que a los periodistas les resulte más fácil aprender e informar sobre el evento y, lo que es más importante, sobre la plataforma política que se promueve. Esto es particularmente estratégico, ya que la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional a menudo no se comprende bien, y mucho menos se comunica a través de los principales medios de comunicación.

9.6.7 Marca geoespacial

Una marca es un conjunto de asociaciones que las personas hacen con una organización, producto o servicio.

Una marca geoespacial puede ser una parte importante de la comunicación y el compromiso, y una herramienta mediante la cual se comunica la concientización, el valor y los beneficios y se mejora el nivel de comprensión y apreciación de la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional. Las organizaciones utilizan la comunicación de marca para informar, mejorar la concientización, recordar y reforzar a sus partes interesadas sobre la necesidad y el motivo por el cual se debe implementar el UN-IGIF.

Una marca es un conjunto de asociaciones que una persona (o grupo de personas) realiza con una empresa, producto, servicio, individuo u organización. *Amazon, Apple* y *Google* se encuentran entre las marcas de mayor éxito a nivel mundial. Uno de los impedimentos más importantes para el

desarrollo de la infraestructura nacional de datos espaciales y su implementación en los países es una marca geoespacial débil debido a la falta de comprensión de su valor y beneficio. Si bien el control absoluto sobre una marca no es posible debido a influencias externas, el uso inteligente del diseño, la publicidad, el marketing, la propuesta de servicio y la cultura organizacional, por ejemplo, pueden ayudar fácilmente a generar asociaciones en la mente de las personas que benefician los objetivos del UN-IGIF.

Las marcas se basan en comunicar la idea central, valores, visión, cualidades únicas de la solución propuesta y sencillez. Conceptos, gráficos y terminologías estandarizados ayudan a publicitar la “marca geoespacial”. Una marca clara e inequívoca respalda los mensajes estratégicos. Por ejemplo, estas cualidades de marca han hecho que la promoción y la comprensión de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (y lo que estos representan) sean tan efectivas.

El UN-IGIF evoluciona como marca y reconocimiento propios. Se centra en el papel de la información geoespacial en la era digital y en cómo esa información es parte integral de las funciones gubernamentales efectivas y eficientes en todos los niveles, así como para un cambio transformador que sea posible, visible y sostenible. La *Parte 1: Estrategia Global* comunica esto a través de declaraciones de visión y misión, 7 (siete) principios subyacentes, 8 (ocho) objetivos y 9 (nueve) vías estratégicas, todos los cuales están alineados con impulsores estratégicos nacionales a globales. Esto en sí mismo es una marca geoespacial global. Apoya las conversaciones y el compromiso con los responsables de la formulación de políticas a medida que se desarrollan políticas y estrategias geoespaciales, fortaleciendo los argumentos a favor de los datos geoespaciales y la toma de decisiones basada en la ubicación. En consecuencia, la Estrategia de Comunicación y Compromiso de las partes interesadas y los usuarios evalúa cómo capitalizar el respaldo global y la marca del UN-IGIF.

9.6.8 Mensajes estratégicos

Al igual que los eslóganes y lemas que se utilizan habitualmente en la publicidad, los mensajes estratégicos tienen un impacto similar cuando están bien pensados y formulados.

La comunicación y el compromiso eficaces se ven más beneficiadas mediante mensajes estratégicos. Como estamos familiarizados con los lemas o frases comúnmente utilizados en publicidad, los mensajes estratégicos en la implementación del UN-IGIF pueden tener un impacto similar cuando están bien pensados y elaborados. Un ejemplo de esto es el mensaje estratégico comúnmente utilizado para la información geoespacial que dice “recopilar una vez; utilizar muchas veces”, lo que significa que el mayor valor de la recopilación de información geoespacial (que puede ser costosa y/o consumir mucho tiempo) se maximiza a través de tantos usos como sea posible, y transmite la conservación de recursos escasos al tener aplicaciones múltiples y repetibles a partir de un esfuerzo singular.

*“La información geoespacial es un componente fundamental de una infraestructura nacional y de la economía del conocimiento. Es un modelo de lo que ocurre en cada lugar y de los mecanismos para integrar una amplia variedad de servicios gubernamentales”
(Marco Estratégico Global del IGIF, 2018)*

*“Todo sucede en algún lugar”
(Nancy Tosta, 2001)*

Otro eslogan que se cita con frecuencia es “todo sucede en algún lugar” de Nancy Tosta⁴, que sirve como principio rector para la comunidad geoespacial, destacando la importancia de la ubicación y la información basada en la ubicación, el valor de la ubicación como integrador y un pilar a partir del se puede integrar el resto de la información. El UN-IGIF se centra en información de ubicación que se integra con cualquier otro dato significativo para resolver

⁴ Computerworld, junio de 2001, en el artículo “GIS: More Than Just a Map”. <https://www.computerworld.com/article/2582595/gis--more-than-just-a-map.html>

problemas sociales y ambientales, actúa como catalizador del crecimiento económico y de las oportunidades, y para comprender y beneficiarse de las prioridades de desarrollo de una nación y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los mensajes estratégicos suelen ser fácilmente reconocibles y memorables, y pueden asociarse fácilmente, en este caso, con el fortalecimiento de la gestión de la información geoespacial; si además son pensados cuidadosamente, pueden potenciar los esfuerzos de comunicación y compromiso, proporcionando conexión y propiedad.



9.6.9 Plan de comunicación

El Plan de Comunicación es el medio por el cual se logran los objetivos de la Estrategia de Comunicaciones.

Una estrategia se diferencia de un plan en que considera el contexto más amplio, adopta una visión de más largo plazo y evita los detalles de actividades o partes interesadas individuales. Se basa en muchas de las acciones anteriores para proporcionar orientación sobre el “qué”, el “por qué” y el “quién”, lo que permite preparar el Plan de Acción detallado.

El Plan de Comunicación se basa en esto para informar sobre el “cuándo” y el “cómo”, desarrolla la Estrategia de Comunicación y Compromiso (véase 9.6.1) y utiliza la información recopilada durante la identificación y el análisis de las partes interesadas. Incluye:

- El nivel de impacto que los cambios en la gestión integrada de la información geoespacial a nivel nacional tienen sobre las partes interesadas (bajo, medio y alto). También es útil incluir el motivo de una preferencia particular cuando se ve desde una perspectiva nacional.
- Cuánta influencia y contribución tienen las partes interesadas para impulsar el cambio (baja, media y alta) y por qué.
- Qué recursos de información geoespacial en particular son importantes para las partes interesadas y para qué fines, para comprender mejor si existen necesidades comunes, esenciales y aspiracionales. Las Tendencias futuras en la gestión de la información geoespacial de las Naciones Unidas⁵ también ayudan a la interacción con las partes interesadas que buscan mirar hacia el futuro.
- Cómo las partes interesadas pueden contribuir al proceso de fortalecimiento de la gestión de la información geoespacial, y cuáles son las oportunidades de colaboración.
- Si las partes interesadas podrían o no impedir el proceso de cambio o el proceso de transición (esto es importante porque puede tener ramificaciones, incluidas políticas, que es necesario considerar).
- La estrategia para comunicarse con las partes interesadas y en qué punto del proceso las partes interesadas deben participar, por ejemplo, en la etapa de desarrollo de políticas o para una respuesta a una política nueva o revisada.

⁵<http://ggim.un.org/future-trends/>

Además de comprender a las partes interesadas, el Plan de Comunicación también incluye información que garantiza que se pueda ejecutar el proceso de comunicación. Es necesario considerar la siguiente información:

- Asignar las responsabilidades para las tareas de comunicación
- Identificar los requisitos presupuestarios, por ejemplo, seminarios y congresos, así como consultores de marketing y comunicación, personal, recursos de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y otros artículos como material de oficina, envíos postales, etc
- Establecer un calendario para las comunicaciones. Esto ayuda a identificar superposiciones en las comunicaciones y dónde pueden ser necesarios recursos adicionales temporalmente
- Desarrollar el contenido del Plan de Comunicación, incluyendo los mensajes estratégicos apropiados para el público objetivo
- Identificar tácticas para gestionar los riesgos asociados con la participación de las partes interesadas y los usuarios, por ejemplo, utilizar diferentes estilos de comunicación para adaptarse a la cultura y la diversidad, y crear documentación de incorporación para nuevas partes interesadas
- Identificar la información de contacto de las partes interesadas y su afiliación organizativa (cuando corresponda); esto permite el proceso de comunicación con las partes interesadas

Como se dijo anteriormente, los Planes de Comunicación son documentos vivos que necesitan revisión y actualización periódicas. Al identificar oportunidades, permite que las comunicaciones oportunas se entreguen de forma proactiva y no después de un evento. A veces, eventos clave y cruciales, algunos con impactos negativos, brindan oportunidades para demostrar el poder de la información geoespacial basada en la ubicación para una ciudad, región o país. Por ejemplo, durante eventos climáticos extremos, desastres, para una reunión importante o evento deportivo, o debido a una nueva política gubernamental o un gobierno que busca proyectos financieros internacionales. El “mapa” como medio para representar y visualizar situaciones, impactos y valoraciones casi en tiempo real es una poderosa herramienta de comunicación.



En el Anexo 9.4 se proporciona un ejemplo de un formato para el análisis y la comunicación de las partes interesadas.

En el Anexo 9.5 se proporciona un ejemplo de un Plan de Comunicación con las partes interesadas que proporciona objetivos y métodos para conectarse con estas.

9.6.10 Métodos de comunicación

La comunicación y el compromiso abarcan una gama de actividades y enfoques. La elección del método apropiado de comunicación y compromiso varía según la situación y las partes interesadas.

La comunicación y el compromiso abarcan una variedad de actividades y enfoques: desde aumentar la concientización y promover su comprensión, intercambiar información y realizar consultas, hasta la participación, la negociación y los proyectos colaborativos. La naturaleza y la frecuencia del compromiso deben reflejar el nivel de riesgos e impactos que genera el cambio en la forma en que se gestiona la información geoespacial. La elección del método adecuado de comunicación y compromiso

varía según la situación, las oportunidades, el tiempo disponible, las habilidades dentro del equipo y las limitaciones presupuestarias.

No existe un método correcto de comunicación y compromiso, ya que cada uno tiene sus propios beneficios, limitaciones y riesgos. Por lo tanto, es importante seleccionar el método más factible y apropiado para las circunstancias particulares. En el Anexo 9.6 se proporciona una ilustración de los diferentes métodos de comunicación asignados a un objetivo particular vinculado al nivel de influencia e interés (Figura 9.6). La Figura 9.6 ilustra cómo estos objetivos están vinculados al nivel de influencia e interés de las partes interesadas.



Figura 9.6: Análisis de partes interesadas: partes interesadas mapeadas según intereses e influencia.

Los métodos de comunicación suelen clasificarse según un objetivo, es decir, si los métodos son⁶:

- Solo con fines informativos;
- Utilizados para iniciar la consulta;
- Dirigidos a involucrar a las partes interesadas como parte integral del proceso de desarrollo;
- Necesarios para generar alianzas de colaboración; y
- Requeridos para empoderar a las partes interesadas para que tomen decisiones activas.

Un método de comunicación muy eficaz es mediante el uso de mapas narrativos que enfatizan los puntos principales de un mensaje de comunicación. En la era digital, los mapas se han convertido en herramientas de comunicación muy poderosas. Proporcionan detalles a múltiples escalas, lo que permite visualizaciones de diversos temas y cuestiones que utilizan diversos tipos de información geoespacial combinada con datos no geoespaciales. La web permite la combinación de mapas dinámicos con texto y otras formas de multimedia (fotos, vídeos y audio) para contar historias ricas y atractivas. Cuando se combinan, estos métodos de comunicación ofrecen información y emoción para motivar a las personas a actuar. La técnica de unir mapas y narraciones comunica el valor de la información geoespacial integrada a los tomadores de decisiones, las partes interesadas y el público.

⁶ Estas categorías se basan en las recomendadas por el espectro de la Asociación Internacional para la Participación Pública (IAP2) y están disponibles en: <https://www.slideshare.net/IAP2USA/iap2-public-participation-spectrum>.

También permite una impresión emocional profunda que es fundamental para la comunicación de marketing y el recuerdo de esa información por parte de un individuo. Muchas organizaciones han descubierto que este enfoque multimedia puede hacer que los datos geoespaciales sean más accesibles, relevantes y útiles para grandes audiencias.



En el Anexo 9.6 se proporciona un ejemplo de Métodos de Comunicación.

En el Anexo 9.7 se proporciona un ejemplo de Métodos de Comunicación: ventajas y desventajas de los métodos comúnmente utilizados.



9.6.11 Revisión y evaluación

La revisión y la evaluación determinan si los procesos de participación están funcionando bien y brindan la oportunidad de reflexionar y repensar las prácticas de compromiso.

El proceso de revisión y evaluación garantiza un seguimiento regular de los logros hacia los objetivos planteados de comunicación y compromiso. Identifica los indicadores de éxito, los mecanismos de presentación de informes (por ejemplo, el método de presentación de informes mediante semáforo, la evidencia de logros, etc.), las sugerencias y los mecanismos de retroalimentación. Esto requiere disciplina para comprobar periódicamente el estado de la estrategia, los planes y los métodos. Los procesos de revisión y evaluación también incluyen el establecimiento de una cultura de diálogo abierto cuando algo se desvía del conjunto de actividades planificadas. Identificar cualquier problema lo antes posible ayuda a controlar el impacto resultante y proporciona más tiempo para proponer opciones de mitigación. Por esta razón, el proceso de revisión y evaluación comprende:

- Identificar personas, grupos y organizaciones involucradas en la entrega y el mantenimiento de una estrategia integrada de comunicación y compromiso;
- Proporcionar la metodología y los procedimientos para valorar, evaluar e informar;
- Prever incentivos (y desincentivos) para que las prácticas de comunicación y compromiso tengan éxito;
- Utilizar indicadores de éxito para supervisar y evaluar el progreso y los impactos. El éxito puede calcularse midiendo el progreso hacia la consecución de los objetivos de la estrategia de comunicación y compromiso o los impactos de los mensajes estratégicos desarrollados; y
- Confirmar el logro de los objetivos para indicar el camino correcto hacia las metas estratégicas de comunicación y compromiso. Si no se cumple un objetivo, es posible que se requieran acciones correctivas, pero vale la pena documentar los factores contribuyentes y las circunstancias atenuantes que puedan justificar dejar el objetivo como está o cambiarlo.

Un proceso de revisión y evaluación eficaz también proporciona instrumentos para capturar y documentar retroalimentación, buenas prácticas y lecciones aprendidas, e incluye un Plan de Evaluación. Este plan prevé puntos de revisión y la flexibilidad para ajustar los mensajes estratégicos, la estrategia de comunicación, el plan y los métodos de comunicación si es necesario.

El primer paso en el proceso de evaluación es decidir qué medir. Por ejemplo, se puede suponer que el compromiso de las partes interesadas y los usuarios es efectiva si hay un aumento en la concientización, en la promoción y en el uso de la información geoespacial. Para ello, es una buena práctica establecer previamente datos de referencia. Este proceso se denomina “evaluación comparativa” y puede adoptar diversas formas.

A través de la revisión y evaluación, es posible identificar tácticas para gestionar los riesgos asociados con el compromiso de las partes interesadas. Por ejemplo, se podría observar que un grupo de partes interesadas no está comprometida con la política y al proceso de desarrollo de la gestión de la información geoespacial. La causa podría ser que tienen dificultades para relacionarse con el gobierno y esto ha afectado su capacidad para comprometerse plenamente con la iniciativa.

Podría ser necesario trabajar con las partes interesadas para aumentar su contribución u ofrecer modelos de participación modificados o diferentes. Sin un proceso sólido de revisión y evaluación, es difícil saber qué enfoques están funcionando y si se necesitan cambios.



En el Anexo 9.8 se proporciona un ejemplo de Revisión y Evaluación: métodos de evaluación comparativa.

9.6.12 Encuestas a las partes interesadas

Las encuestas a las partes interesadas son un método útil para conocer sus puntos de vista y señalar cuestiones concretas relacionadas con la gestión integrada de la información geoespacial.

Las encuestas pueden dirigirse a sectores específicos para comprender mejor las opiniones, conocimientos, comprensión y actitudes de las partes interesadas. También pueden utilizarse para que la organización comprenda lo que las partes interesadas opinan acerca de los productos o servicios resultantes, la eficacia de la “marca geoespacial” o los mensajes estratégicos entregados. Los temas de la encuesta pueden incluir acceso a la información, contenido de los datos, calidad de los datos, uso y usabilidad, y cuestiones legales como licencias y reutilización de datos.

Los resultados de la encuesta y su análisis riguroso permiten comprender cuáles son las necesidades y prioridades de las partes interesadas y cuál es la mejor manera de interactuar con los diferentes grupos. Por ejemplo, los problemas de acceso a los datos para las agencias gubernamentales pueden deberse a tecnologías inadecuadas para compartir datos, mientras que los problemas de acceso para las empresas privadas e individuos pueden estar relacionados con el desconocimiento de los datos que están potencialmente disponibles y/o dónde encontrarlos.

Debe tenerse en cuenta que, al iniciar y preparar una encuesta a las partes interesadas -aunque se trate sólo de una encuesta de satisfacción-, es necesario establecer un conjunto de objetivos bien definidos. Los siguientes pasos son seleccionar una herramienta de encuesta, desarrollar un plan para ejecutar la encuesta y ejecutar según lo planificado.

Si bien el diseño de una encuesta es sencillo, puede ser difícil formular las preguntas de una manera que permita obtener datos precisos y útiles. Vale la pena realizar una prueba de las preguntas con una pequeña parte de las partes interesadas antes de enviarlas a una audiencia más amplia. Las preguntas se dirigen al “qué”, “por qué”, “cómo” y “cuándo” de un tema específico.

6 Comunicar el valor

9.6.13 Comunicación de beneficios

Es necesario generar conocimiento y aprovechar las lecciones aprendidas para apoyar la colaboración con los responsables de la formulación de políticas.

Para colaborar con los responsables de la formulación de políticas, es esencial generar el conocimiento necesario para respaldar una comunicación y un compromiso efectivos, y trabajar en función de un conjunto congruente de hechos. Este conocimiento se encuentra dentro y fuera de una organización o un país, y hay muchos materiales derivados del análisis de los beneficios de la implementación del UN-IGIF. Los beneficios identificados en la Vía Estratégica 3: Finanzas, y la evidencia de respaldo concreto sumado a otros casos de uso identificados en el país o a nivel internacional generan este conocimiento. Es importante comunicar los beneficios de la información geoespacial a medida que se materializan. Esto es un desafío para las organizaciones nacionales de gestión de información geoespacial; por lo tanto, es beneficioso aprender de los éxitos de otros países.

De manera similar, las cartas que apoyan, elogian o agradecen a las organizaciones nacionales de información geoespacial por permitir resultados exitosos de políticas nacionales también ilustran los beneficios de implementar el UN-IGIF a nivel nacional. Conviene aclarar que no todos los beneficios son obvios, particularmente los beneficios políticos. Por eso mismo, las relaciones estrechas con otras organizaciones gubernamentales ayudan a comprenderlos mejor. Sin embargo, también se necesitan análisis de beneficios, socioeconómicos, ambientales y políticos, especialmente cuando hay inversiones significativas en el programa de información geoespacial de un país.

Los resultados de cualquier valoración de impacto socioeconómico (véase VE3: Acción 3.6.9) de la gestión integrada de la información geoespacial contribuyen a los mensajes estratégicos y respaldan la participación de las partes interesadas y los usuarios, especialmente cuando estos beneficios socioeconómicos se pueden comunicar de manera efectiva, incluso a través de los canales propios de medios de comunicación.



Véanse las Acciones Interrelacionadas sobre el Plan de Realización de Beneficios (VE3); y Valoración del Impacto Socioeconómico (VE3).

9.6.14 Repositorio de lecciones aprendidas

Documentar las lecciones aprendidas es un recurso invaluable, ya que las estrategias efectivas de comunicación y compromiso son iterativas y responden a situaciones y tiempos cambiantes.

La captura de experiencias de implementación y lecciones aprendidas -particularmente cuando están documentadas y disponibles en línea-, promueve la disponibilidad y el intercambio de conocimientos y experiencias que respaldan la naturaleza iterativa y de mejora continua de la comunicación y el compromiso efectivos. Este recurso es bueno para la organización, su estrategia, planes y métodos existentes y futuros, además de comunicar el compromiso con la excelencia y aprender de las experiencias reales de los demás.

Las respuestas de las encuestas a las partes interesadas nacionales, tanto positivas como negativas, forman parte de este repositorio de lecciones aprendidas junto a los numerosos informes, documentos y publicaciones del Comité de Expertos de las Naciones Unidas sobre la Gestión Mundial de la Información Geoespacial⁷, como es Tendencias a futuro en la gestión de información geoespacial: la visión de cinco a diez años⁸.

Los casos de uso que demuestran los beneficios logrados por una nación son particularmente útiles; muchas organizaciones a nivel mundial ya los publican en línea. También, un marco eficaz de seguimiento y evaluación ofrece mecanismos para captar y documentar la retroalimentación, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas. El repositorio de “Lecciones aprendidas” puede ser virtual: el objetivo es proporcionar una fuente de material de referencia que pueda respaldar la estrategia, los planes, los métodos y las acciones de comunicación y compromiso recomendados en esta Vía Estratégica.

9.7 Entregables

Los productos que normalmente se crean como resultado de completar las acciones en esta Vía Estratégica son los indicadores clave de éxito en la realización de un Marco Integrado de Información Geoespacial. Los ejemplos incluyen:

- Estrategia de comunicación y compromiso que proporciona una narrativa única y coherente y describe la solución de comunicaciones;
- Grupo de Trabajo de Comunicación y Compromiso;
- Listado de las partes interesadas identificadas y su información de contacto;
- Informe sobre un ejercicio de análisis de las partes interesadas;
- Copia de una Plataforma de Políticas;
- Una “Marca geoespacial” y mensajes estratégicos diseñados para comunicar e involucrar a las partes interesadas y los usuarios;
- Plan de Comunicación que especifica los métodos de compromiso, los recursos asignados y el desarrollo de las campañas, incluyendo una sección de comunicación interna; y
- Plan de Revisión y Evaluación, incluyendo encuestas a partes interesadas y objetivos previamente definidos.

9.8 Resultados

El fomento de un compromiso mayor y más activo de las partes interesadas y los usuarios, la difusión de mensajes estratégicos, una estrategia de comunicación bien desarrollada, planes, métodos y un seguimiento y evaluación continuos de la gestión integrada de la información geoespacial dan lugar a los siguientes resultados:

- Una mayor concientización y compromiso activos para fortalecer la gestión de la información geoespacial;

⁷<http://ggim.un.org/UN-GGIM-publications/>

⁸http://ggim.un.org/meetings/GGIM-committee/10th-Session/documents/Future_Trends_Report_THIRD_EDITION_digital_accessible.pdf

- Una mayor sensación de fiabilidad en la información gubernamental, confianza y más aplicaciones dentro del gobierno y las partes interesadas;
- Una mayor sinergia con los sectores privado, científico, académico y de investigación, que conduce a mayores oportunidades, innovaciones y logros;
- Aumentar el compromiso, mejorar la toma de conciencia, mantenerse informado, incluido y capaz de contribuir y participar en la formulación de políticas y programas geoespaciales; y
- Relaciones positivas dentro del gobierno y entre el gobierno y las partes interesadas, incluido el público en general, lo que generará una mayor eficiencia y eficacia.

9.9 Recursos

Como parte del programa de trabajo de UN-GGIM, hay una serie de actividades de comunicación y compromiso, entre las que se incluyen las de Subcomités, Expertos y Grupos de Trabajo del Comité de Expertos. Estas iniciativas y actividades involucran a múltiples partes interesadas a la hora de llegar a resultados y productos. Esta naturaleza inclusiva y participativa del trabajo ha resultado en el desarrollo y preparación de una serie de productos y publicaciones que son útiles al abordar el desafío de comunicar e involucrar a las partes interesadas y los usuarios que impacta la gestión de la información geoespacial. Estas incluyen:

- **UN-GGIM Tendencias a futuro en la gestión de información geoespacial: la visión de cinco a diez años:** la publicación desempeña un papel importante, ya que considera cómo podrían cambiar los elementos clave y las tendencias de la gestión de la información geoespacial en un período de cinco a diez años. Esto se utiliza habitualmente como evidencia en las actividades de compromiso.
- **Grupo de Expertos en Administración y Gestión de la Tierra:** desempeña un papel importante en el aumento de la concientización y la defensa, demostrando la importancia para los tomadores de decisiones de la necesidad de una administración y gestión de la tierra eficiente y efectiva.
- **Grupo de Expertos sobre la Integración de Información Estadística y Geoespacial:** desempeña un papel de liderazgo en el aumento de la concientización, así como en destacar la importancia de una información estadística y geoespacial confiable, oportuna, adecuada e integrada para apoyar las políticas sociales, económicas, ambientales y de resiliencia, incluso a nivel local y regional.
- **Grupo de Trabajo sobre Políticas y Marcos Legales para la Gestión de la Información Geoespacial:** desempeña un papel importante en el aumento de la concientización y la defensa y resalta la importancia de marcos legales y políticos sólidos para la gestión de la información geoespacial en los niveles más altos con el fin de promover el desarrollo, la innovación, el consumo y distribución de información geoespacial en un contexto de normas sociales que cambian rápidamente en lo referido al acceso a datos y otro tipo de información.
- **Grupo de Trabajo sobre Información Geoespacial Marina:** desempeña un papel importante a nivel político mediante el aumento de la concientización y la defensa política resaltando la importancia de una información geoespacial marina fiable, oportuna y adecuada para apoyar la administración, gestión y gobernanza del medio marino.

9.10 Referencias

International Association for Public Participation (IAP2). 2007. IAP2 public participation spectrum [en línea] Disponible en: [IAP2 Public Participation Spectrum \(slideshare.net\)](#)

Sport and Recreation New Zealand (2019). Creating a Stakeholder Communications. Disponible en: https://www.sportbop.co.nz/downloads/3.4._Creating_a_Stakeholder_Communications_Plan.pdf
Consultado en enero de 2019.

UK Government Communications Service Guidance on Writing a Communication Strategy. Disponible en <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/campaigns/guide-to-campaign-planning/#>