

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR

para PAÍSES QUE ADOPTAN el enfoque

“UNIDOS EN LA ACCIÓN”

Agosto de 2014



GUÍA PARA LA COMUNICACIÓN CONJUNTA



**UNITED NATIONS
DEVELOPMENT GROUP**



- ⚙️ **El Marco presupuestario común**, que presenta de manera transparente todas las actividades programáticas planificadas y presupuestadas de la ONU en un solo lugar, ofrece una visión compartida de la contribución integral de la ONU al país;
- ⚙️ **El Programa único** une al sistema de la ONU en un solo plan/estrategia de desarrollo y se sustenta en posturas y servicios integrados en materia de políticas y en el seguimiento en tiempo real de todos los planes de trabajo conjunto;
- ⚙️ **El Fondo único (optativo)** entrega apoyo basado en el desempeño a los enfoques normativos integrados de la ONU;
- ⚙️ **El liderazgo del Líder único y el equipo de la ONU en el país** se basa en la rendición de cuentas mutua, con la función de coordinación reforzada dirigida por el coordinador residente y que involucra a todo el equipo en el país en el liderazgo del equipo, con el fin de asumir la responsabilidad por el rol y los resultados de la ONU en el país;
- ⚙️ **Las Operaciones conjuntas brindan oportunidades** para construir operaciones comunes y apoyo a los servicios aún más eficaces en función del costo; y
- ⚙️ **La Comunicación conjunta** facilita la transmisión y promoción coherente de mensajes sobre temas normativos y operacionales, además de un diálogo estratégico congruente y cooperativo con los países anfitriones.

El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD) es un instrumento para la reforma de la ONU creado por el Secretario General en 1997 destinado a mejorar la eficacia de la organización en el trabajo en pro del desarrollo a nivel de cada país. El GNUD, que reúne a los organismos operacionales que trabajan en esta área, es presidido por el Administrador del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en representación del Secretario General.

El UNDG elabora políticas y procedimientos que permiten al sistema de la ONU trabajar en conjunto y analizar los problemas que enfrentan los países, planificar estrategia de apoyo, ejecutar programas, hacer seguimiento de los resultados y promover cambios. Estas iniciativas intensifican el impacto de la ONU a la hora de ayudar a los países a lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo de las Naciones Unidas
One UN Plaza, DC1-1600, New York, NY 10017
Tel.: 212-906-5053
www.undg.org

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
PRINCIPIOS RECTORES	2
IMAGEN COHERENTE DE LAS NACIONES UNIDAS.....	3
GRUPO DE COMUNICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS A NIVEL DE PAÍS	8
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CONJUNTA.....	11

1. INTRODUCCIÓN



Si bien la Comunicación conjunta no formaba parte del mandato original del enfoque “Unidos en la acción”, fue adoptada en todos los países que participan en esta iniciativa. La importancia de la Comunicación conjunta fue destacada en la evaluación independiente de “Unidos en la acción” realizada en 2012, que concluyó que “la comunicación coordinada sobre temas de interés basada en los mandatos y la experiencia de las entidades de las Naciones Unidas es considerada, de manera generalizada, como un avance notable”.

Los SOP describen los siguientes elementos de la Comunicación conjunta:

1. Conjunto de **mensajes comunes** de promoción sobre temas críticos en los cuales está involucrada la ONU;
2. Grupo de comunicaciones de las Naciones Unidas a nivel de país e identificación de las reglas básicas para orientar la participación en la Comunicación conjunta.
3. **Sistema mutuo de rendición de cuentas y solución** de controversias en la comunicación y transmisión conjunta de mensajes, además de mecanismos para derivar temas regionales/transnacionales y sensibles hacia el equipo regional del UNDG para recibir asesoría o emprender medidas adicionales, según sea necesario.
4. **Estrategia de comunicación conjunta**, que incluye la entrega de mensajes compartidos en apoyo del Programa único y el desarrollo de productos estándares de comunicación conjunta, además de comunicaciones compartidas en caso de crisis; y
5. **Identidad visual común y establecida** para los productos y comunicaciones conjuntas de las Naciones Unidas.

Esta nota orientativa aborda tres áreas prioritarias, incluyendo los dos elementos fundamentales de la Comunicación conjunta: una imagen coherente de las Naciones Unidas y el Grupo de comunicaciones y estrategias de comunicación conjunta de las Naciones Unidas. El documento se sustenta en las directrices disponibles emitidas por el Departamento de las Naciones Unidas sobre Información Pública sobre Grupos de comunicaciones de las Naciones Unidas (2006) y en Comunicación en situaciones de crisis (2009) y remite a otras referencias cuando corresponde. La nota orientativa se concentra en las comunicaciones externas y no en temas internos del equipo de la ONU en el país.

Estas directrices se revisarán de manera periódica y se complementarán sobre la base de las experiencias de cada país. Si bien el enfoque está puesto en las tres áreas prioritarias recién mencionadas, a su debido tiempo se pueden elaborar directrices adicionales sobre otros aspectos de la comunicación conjunta.

PROMOCIÓN DE
**COMUNICACIONES
CONCERTADAS**
SOBRE TEMAS DE INTERÉS
**EN FUNCIÓN DE
LOS MANDATOS
Y LAS
EXPERIENCIAS
DE LAS
ENTIDADES
DE LA ONU**

2. PRINCIPIOS RECTORES



La Comunicación conjunta se rige por los siguientes principios rectores, que también son aplicables a nivel regional:

- **Poner énfasis en los valores, normas y estándares compartidos del sistema de las Naciones Unidas¹.** La comunicación conjunta de las Naciones Unidas fortalece los procesos y los resultados en materia de desarrollo mediante la promoción de vínculos con la materialización de los derechos humanos, la equidad de género y otros principios y objetivos contenidos en la Carta de las Naciones Unidas;
- **Adaptar la orientación al contexto de cada país.** La presente orientación se debe interpretar en función del contexto del país específico y aplicar con la debida flexibilidad para sintonizar con las necesidades y capacidades locales. Es importante ajustar los enfoques al contexto de desarrollo de cada país (países de ingreso bajo, medio, medio alto y alto) y/o a situaciones especiales (conflicto, post-conflicto y en transición).
- **Los mensajes específicos de cada organismo deben ser coherentes con las posturas comunes acordadas** y complementar las gestiones de las misiones conjuntas equipo en el país/ Naciones Unidas;
- **Emitir mensajes homogéneos y coherentes es una responsabilidad compartida por todos los miembros del equipo en el país.** La Comunicación conjunta no significa que hable una sola persona (por ejemplo el coordinador residente) o que actúe de vocero único del equipo en el país. El equipo puede designar de común acuerdo al coordinador residente y/o a otro de sus miembros para asumir la vocería en un tema específico que atañe a todo el sistema o liderar iniciativas de comunicación y promoción en áreas sectoriales/temáticas de acuerdo con los mandatos y las competencias técnicas. En ciertos temas que afectan a todo el sistema, como asuntos de seguridad, se espera que el sea coordinador residente quien hable a nombre de la familia de las Naciones Unidas; y
- **La coordinación y el intercambio oportuno de información entre los miembros de la ONU es importante,** especialmente cuando se trata de actividades comunicacionales específicas de cada organismo que aborden temas críticos o sensibles o asuntos que pueden tener consecuencias para todo el sistema. En estos casos, la coordinación con los niveles regionales y de la sede es igualmente importante.

¹ Plan operacional 2011-2013 del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre el mecanismo de institucionalización de los derechos humanos.

3. IMAGEN COHERENTE DE LAS NACIONES UNIDAS



3.1 OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN CONJUNTA

El objetivo de la Comunicación conjunta es mejorar la coordinación de las comunicaciones entre los organismos de las Naciones Unidas en el contexto de cada país para apoyar objetivos comunes, incluidos aquellos descritos en el Programa único.

La Comunicación conjunta fortalece la imagen y la reputación del sistema de las Naciones Unidas:

- presentándola como una institución coherente y unificada a nivel de país;
- posicionando a los organismos de las Naciones Unidas como asociados eficaces para el desarrollo mediante la comunicación transparente de las medidas tomadas por las Naciones Unidas y sus socios y los resultados obtenidos;
- transmitiendo confianza en el sistema de cooperación para el desarrollo, motivando a las personas a creer y apoyar los mandatos de los organismos de las Naciones Unidas;
- mejorando la visibilidad de las Naciones Unidas y sus organismos al comunicar los aportes que hace para mejorar la vida de las personas;
- promocionando los valores, las normas y los estándares de las Naciones Unidas; y
- respondiendo oportunamente a materias donde el factor tiempo es importante.

Con respecto al último objetivo, vale la pena poner énfasis en que la comunicación conjunta no debe derivar en un exceso de consultas y negociaciones a expensas de la entrega de una respuesta rápida a una consulta o en demorar la toma de una postura coherente y urgente frente a un tema específico de parte del sistema de las Naciones Unidas.

3.2 CONSIDERACIONES PARA LA UTILIZACIÓN DE LAS MARCAS DE LOS ORGANISMOS DE LAS NACIONES UNIDAS

Si bien es importante establecer posturas comunes y acordadas para el equipo en el país, las entidades de las Naciones Unidas deben continuar respaldando estrategias, políticas, mensajes y productos con mandatos específicos usando la identidad de marca del propio organismo, siempre y cuando tales mensajes específicos a su mandato sean coherentes con las posturas comunes acordadas y complementen las gestiones compartidas de la misión de las Naciones Unidas y del equipo en el país.

A la hora de decidir si unir o no fuerzas o aprovechar las fortalezas individuales de los organismos, se toman en cuenta factores como la especialización y la rendición de cuentas frente al mandato, la presencia en el país y las ventajas comparativas de cada organismo de las Naciones Unidas. Otro elemento que guía la toma de decisiones es el contexto social, político, económico y cultura del país.

Las organizaciones de las Naciones Unidas pueden adoptar una serie de métodos para comunicar de manera conjunta y cohesionada; a saber, pueden:

- ser presentadas colectivamente bajo la identidad de la ONU dadas las normas y estándares comunes de la Carta de las Naciones Unidas. Este enfoque es particularmente útil cuando se trata de comunicarse con asociados gubernamentales en temas cruciales relacionados con las políticas públicas y tópicos sensibles;

**NACIONES
UNIDAS
COHERENTES
Y UNIFICADAS A
NIVEL DE CADA PAÍS**

LA IDENTIDAD
DE LA ONU Y
LAS RESPECTIVAS
IDENTIDADES
CADA ORGANISMO DE LA
ONU **SON ACTIVOS
DE GRAN VALOR**
RECONOCIDOS
MUNDIALMENTE
Y ESTÁN
PROTEGIDOS
POR LEY COMO
PROPIEDAD
INTELLECTUAL.

- asumir un enfoque colectivo, presentando a los organismos de las Naciones Unidas como un grupo de entidades separadas, pero coordinadas. Este método se puede usar para transmitir que hay varios organismos que contribuyen en pro de un objetivo de desarrollo o que hay diversos organismos comprometidos con los cambios. También se puede aprovechar para demostrar una responsabilidad compartida como autores o asociados;
- unir fuerzas en torno a las prioridades del MANUD coordinando de manera complementaria la comunicación específica a su mandato sobre temas concretos y para lograr efectos sinérgicos. Se trata de un método de alcance más generalizado que requiere vislumbrar el plan comunicacional completo y los roles complementarios que pueden desempeñar los organismos para llegar a los actores previstos.

Estos métodos orientan los modos de presentación que se esbozan a continuación.

3.3 REPRESENTACIÓN DE LAS IDENTIDADES DE LAS NACIONES UNIDAS Y DE ENTIDADES DE LAS NACIONES UNIDAS

La identidad de las Naciones Unidas y las respectivas identidades de cada organismo de las Naciones Unidas tienen reconocimiento mundial, son activos de gran valor y están legalmente protegidas como propiedad intelectual. Cualquier decisión respecto de la representación de la identidad de las Naciones Unidas o sus organismos particulares sólo puede ser tomada con la venia del equipo en el país o del representante del organismo de las Naciones Unidas en cuestión en el equipo en el país o su sede, según corresponda.

El logotipo oficial de las Naciones Unidas es el único que se puede usar para simbolizar a la organización. Según las Directrices oficiales para el uso del emblema de las Naciones Unidas, no se puede

modificar el logotipo cambiando los colores o agregando elementos como frases o eslóganes. El logotipo y la marca de los organismos deben ceñirse a los reglamentos del propio organismo sobre los procesos de autorización y uso.

En efecto, todos los logotipos constituyen una aprobación del contenido en el que aparecen; el uso de logotipos en materiales publicados indica que dicho elemento ha sido visado por el representante y/u oficial designado por el organismo en el país. La ubicación de los logotipos en una posición destacada se asigna solo a colaboradores responsables del material publicado. Específicamente, los logotipos se usan para los organismos responsables en calidad de autores o colaboradores del contenido o que han contribuido financieramente a su producción. Esta decisión conlleva la responsabilidad de los asociados participantes y refuerza la transparencia.

3.4 MODOS DE PRESENTACIÓN²

Existen tres formatos de presentación:

- 1) Presentar a las Naciones Unidas como una identidad única con organismos que la respaldan;
- 2) Presentar a los organismos de las Naciones Unidas de manera conjunta, como asociados; y
- 3) Presentar a los organismos individuales por separado.

Estos modos se aplican a todos los materiales publicados, como sitios web, declaraciones, comunicados de prensa, carteles, publicaciones, eventos, etc. Los equipos en el país tienen flexibilidad a la hora de decidir cuál método se ajusta más a una determinada iniciativa o producto de comunicación. En el caso de productos de comunicación conjunta, el equipo en el país puede poner el nombre del país en el título del sitio web o de la publicación, por ejemplo "Naciones Unidas en el país X".

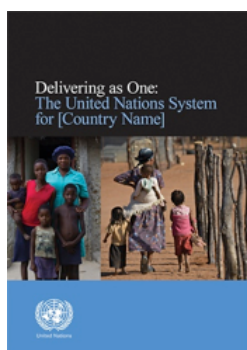
² Los ejemplos presentados en esta sección son ficticios y solo se plantean como modelos que se pueden usar en la práctica.

• **Presentar a las Naciones Unidas como una identidad única con organismos que la respaldan, como:**

Se usa este método en el caso de materiales de comunicación de producción colectiva o realizados con apoyo, u otros que apuntan a comunicar de manera estratégica que las Naciones Unidas son una entidad única. Esta presentación incluye la identidad de la ONU, representada por el logotipo de las Naciones Unidas, con los organismos que respaldan el material en una posición subordinada ya sea por el uso de logotipos o en una lista de reconocimiento.

Este formato se puede usar cuando cuatro o más organismos asociados son responsables de la producción de la comunicación. El logotipo de las Naciones Unidas se puede ubicar en la carátula y los logotipos de los organismos participantes en la cubierta interior o contraportada interior, en orden alfabético y tamaño y ubicación de realce similar. También se puede incluir una lista de nombres de los organismos en lugar de logotipos. Otra alternativa es enumerar los organismos en orden alfabético, ya sea en la cubierta interior o en la contraportada interior.

Ejemplos: Publicaciones



Carátula



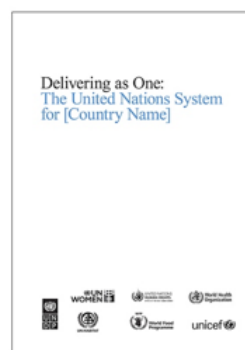
Portada posterior



Cubierta interior – logos



Contraportada interior - lista



Portada

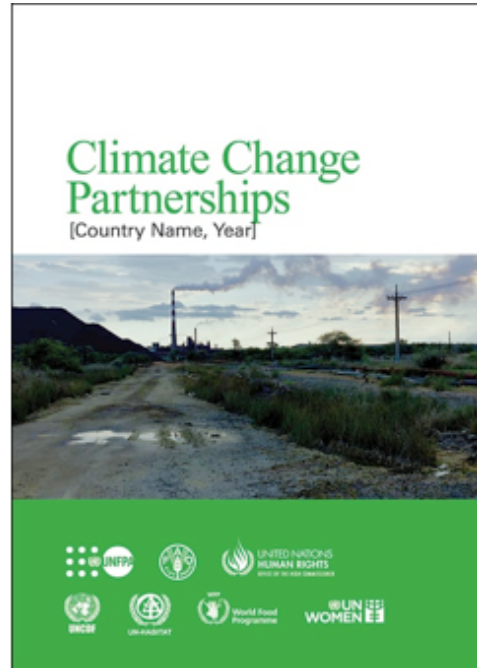
Ejemplo: Sitio Web



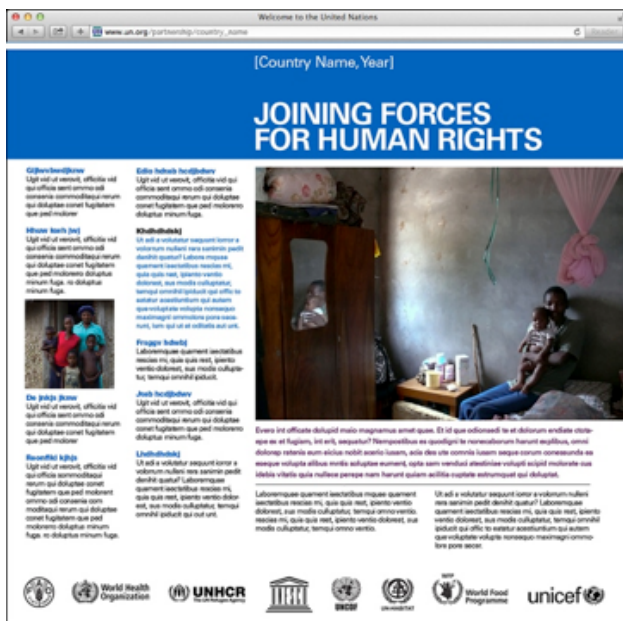
• **Presentar a los organismos de las Naciones Unidas juntos como asociados:**

Esta presentación coordinada presenta las identidades de múltiples organismos y transmite que estos están trabajando en asociación o son coautores de los materiales publicados.

Ejemplos: Publicaciones



Ejemplo: Sitio Web

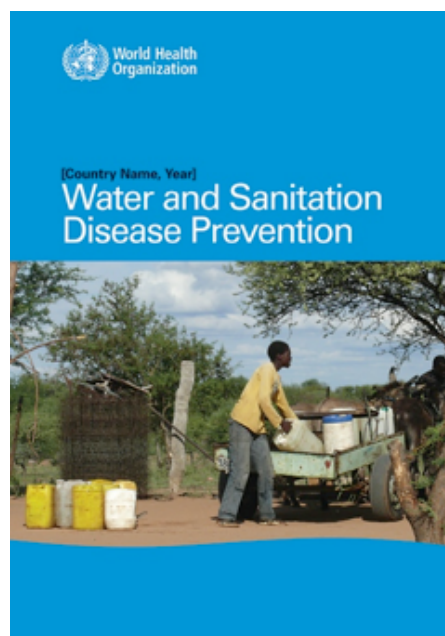
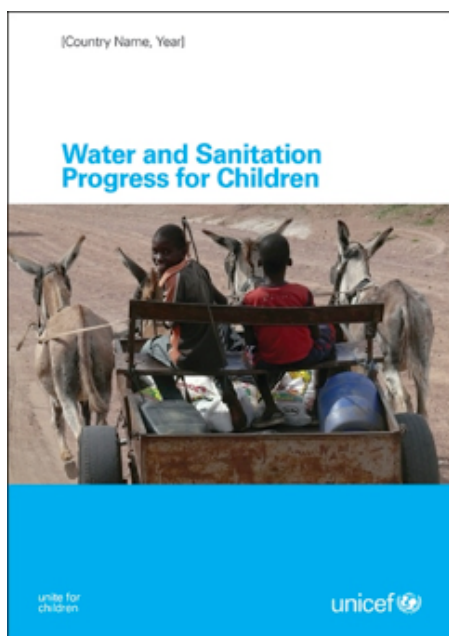


- **Presentar a los organismos individuales por separado:**

Para las comunicaciones relativas a cada mandato, se recomienda usar una presentación con una identidad separada y singular que muestre el logotipo de un solo organismo y su marca conforme a las directrices específicas de cada organismo³. También es posible lograr la coordinación usando productos de comunicación específicos al mandato

mediante la planificación conjunta de los materiales de comunicación, donde cada organismo comunica una prioridad nacional a través de la mirada de su mandato particular y presenta su propia marca. Por ejemplo, cuando se desea transmitir información sobre agua y saneamiento, la publicación de la OMS se puede enfocar en este tema desde la perspectiva de la salud, mientras que la publicación de UNICEF se puede concentrar en la forma en que el agua y el saneamiento afectan a los niños.

Ejemplos: Publicaciones



³ No todos los organismos tienen requisitos de marca.

4. GRUPO DE COMUNICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS A NIVEL DE PAÍS



4.1 ESTABLECER UN GRUPO DE COMUNICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS

El equipo en el país supervisa el establecimiento y el trabajo del Grupo de comunicaciones de las Naciones Unidas. Este Grupo no sustituye ni reemplaza las gestiones comunicacionales de cada organismo; por el contrario, mejora estos esfuerzos aunando los recursos y la experiencia en materia de comunicación, coordinando la información pública y las campañas de promoción y de prensa y promoviendo la transmisión de mensajes coherentes. El Grupo de comunicaciones sirve de foro que ayuda a todos los miembros del equipo en el país a pensar y actuar en conjunto.

Si bien varía de un país a otro, un Grupo de comunicaciones normalmente sirve de mecanismo de coordinación para asegurar que las comunicaciones del organismo sean complementarias en lugar de competitivas. Existen diferentes alternativas para crear un Grupo de comunicaciones, por ejemplo, aprovechando en conjunto los recursos humanos de comunicación entre los organismos, creando puestos dedicados de las Naciones Unidas en el ámbito de la comunicación o bien manteniendo una red virtual activa de coordinadores de comunicación a través de todos los organismos. Reconociendo lo dispares que son las capacidades en este ámbito entre un organismo y otro, es importante que el mecanismo de coordinación de las comunicaciones sea sencillo y flexible para garantizar su sostenibilidad.

4.2 RENDICIÓN DE CUENTAS

El Grupo de comunicaciones rinde cuentas al equipo en el país y le informa sobre las actividades a nivel de país. El equipo en el país decide sobre las prioridades de comunicación y las consigna en un plan de trabajo anual con las correspondientes necesidades de recursos.

La coordinación de las comunicaciones se financia a través del presupuesto de coordinación del equipo en el país, puesto que las comunicaciones son una de las 10 funciones cubiertas por el arreglo global de participación en la financiación de los gastos del coordinador residente. En caso de que los equipos en el país también planeen llevar a cabo gran cantidad de actividades de comunicación conjunta que superen el limitado presupuesto de coordinación del equipo en el país, estas se pueden financiar a través de los Planes de trabajo conjunto de los grupos de resultados o a través de la participación en los gastos de los organismos o el Fondo único, o una combinación de estos sistemas, previo acuerdo de los organismos involucrados.

Para velar por la ejecución del trabajo de parte del Grupo de comunicaciones, los organismos deben asumir, cuando sea posible y a la luz de los recursos disponibles, la responsabilidad de asegurar la disponibilidad de suficientes recursos humanos y financieros. Estos se pueden aportar en la forma de tiempo y recursos dedicados de parte de las estructuras de los organismos existentes, inclusive a nivel regional y de la sede, para sustentar el trabajo de comunicación conjunta sin que ello implique costos adicionales para el equipo en el país.

HAGA CLIC EN LOS SIGUIENTES ENLACES PARA VER EJEMPLOS DE TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EL GRUPO DE COMUNICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS.

1. [Gana](#)

2. [Tanzanía](#)

3. [Uzbekistán](#)

4. [Viet Nam](#)

El equipo en el país decidirá en el formato de planificación de las actividades de comunicación conjunta y la medición de sus resultados. Esta actividades o las que atañen a todo el sistema se ven reflejadas en el plan de trabajo anual del equipo en el país, en el Plan de trabajo conjunto del Grupo de comunicaciones o bien los equipos en el país pueden decidir que integrarán las actividades de comunicación conjunta relevantes en los planes de trabajo de los grupos de resultados. Por su parte, la estrategia de comunicación conjunta de las Naciones Unidas puede guiar más detalladamente la planificación anual de estas actividades.

La revisión y la presentación de informes del Grupo de comunicaciones se abordan a través del informe anual del coordinador residente y los resultados de la comunicación conjunta se incluyen en el Informe Anual de las Naciones Unidas sobre los Resultados del País, ya sea en una sección aparte o bien integrados en las prioridades pertinentes identificadas en el Programa único.

El Grupo hará esfuerzos para que todas las decisiones se tomen por consenso. En caso de que existan diferencias/controversias en torno a la comunicación conjunta y temas sensibles, el coordinador residente es el responsable de encontrar una solución en consulta con el equipo en el país. Cuando esto no sea posible, el coordinador residente y los miembros del equipo en el país pueden solicitar orientación y asesoría al GNUD regional y al respectivo nivel regional y de sede, según estimen conveniente.

4.3 MIEMBROS

La participación en el Grupo de comunicaciones estará abierta a la comunicación de los coordinadores de todas las entidades de las Naciones Unidas que operan en el país, incluidas aquellas relacionadas con misiones de mantenimiento y restablecimiento de la paz, emergencias humanitarias y organismos

no residentes. Puesto que no todos los organismos tienen especialistas dedicados exclusivamente a las comunicaciones, se pueden designar coordinadores según se estime conveniente.

Cuando sea posible, la oficina del coordinador residente ofrecerá apoyo administrativo al trabajo del Grupo de comunicaciones y ayudará a garantizar la coherencia entre las comunicaciones conjuntas, el Programa único y el Líder único. En países donde exista un Centro de Información de las Naciones Unidas (CINU), dicha instancia puede actuar de secretaría.

Cada equipo en el país puede elegir la configuración del Grupo de comunicaciones que mejor satisfaga sus necesidades. Se recomienda encarecidamente que un miembro del equipo en el país presida este Grupo en forma rotativa, para garantizar que los temas comunicacionales se vean debidamente reflejados en las discusiones y decisiones del equipo en el país. Algunos de estos equipos han considerado que es útil asignar a las comunicaciones conjuntas un porcentaje del tiempo del oficial de comunicaciones de cada organismo participante de las Naciones Unidas. Esto puede ayudar a compatibilizar adecuadamente los incentivos con la rendición de cuentas. Algunos países que han aplicado experimentalmente la iniciativa “Unidos en la acción”, como Viet Nam, ofrecen modelos de ubicación conjunta del Grupo de comunicaciones.

El Grupo de comunicaciones trabaja en estrecha colaboración con los grupos de resultados. Las buenas prácticas de algunos países que adoptaron el enfoque “Unidos en la acción” demuestran la utilidad de la participación activa de los coordinadores de comunicación en los grupos de resultados con el objetivo de garantizar un apoyo oportuno y efectivo a las comunicaciones para la ejecución de los programas y la programación conjunta.

SE
RECOMIENDA
ENCARECIDAMENTE
QUE SEA UN MIEMBRO
DEL EQUIPO EN EL PAÍS
QUIEN PRESIDA
EL GRUPO DE
COMUNICACIONES
DE LA ONU

HAGA CLIC EN LOS SIGUIENTES ENLACES PARA VER EJEMPLOS DE TIPOS DE PRESIDENCIA PARA EL GRUPO DE COMUNICACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS.

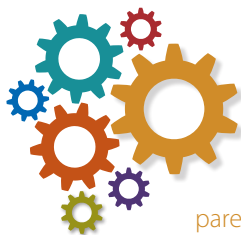
1. [Grupo de comunicaciones de Rwanda liderada por el coordinador residente.](#)
2. [Grupo de comunicaciones de Tanzania liderado por el jefe del Centro de Información de las Naciones Unidas.](#)
3. [Grupo de comunicaciones de Zambia copresidido de manera rotativa por el oficial de comunicaciones de la oficina del coordinador regional de las Naciones Unidas.](#)

4.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Las responsabilidades del Grupo de comunicaciones incluyen:

- Proveer al equipo en el país orientación estratégica sobre comunicaciones en el país y mejorar la cooperación oportuna entre organismos en materia de comunicaciones;
- Promover una imagen coherente de las Naciones Unidas y velar por la calidad y la coherencia de los mensajes que se emiten sobre temas críticos en los cuales la institución debe aparecer con una sola voz y elaborar declaraciones conjuntas de su postura en torno a políticas fundamentales;
- Posicionar estratégicamente a las Naciones Unidas como un asociado eficaz y estratégico en el desarrollo, que emite su opinión cuando es necesario para promover y proteger los derechos humanos y otros instrumentos, normas y estándares internacionales;
- Facilitar la identificación de mensajes clave de defensa de intereses para las Naciones Unidas y elaborar una carpeta de materiales informativos y/o un calendario conjunto de eventos de promoción y ocasiones especiales, y/u otras herramientas comunicacionales adecuadas;
- Promover la comunicación basada en temas que garantice la sinergia de la información, los mensajes y la marca, e identificar áreas donde conseguir resultados y temas de desarrollo compartidos, como derechos humanos y equidad de género;
- Administrar conjuntamente un sitio web y un boletín periódico u otras herramientas de difusión de información;
- Elaborar y apoyar la ejecución de una estrategia comunicacional conjunta para el equipo en el país durante el período de vigencia del MANUD o del Programa único que apoye el MANUD y las prioridades nacionales de desarrollo;
- Identificar formas nuevas e innovadoras de demostrar de qué manera los programas de las Naciones Unidas están obteniendo resultados y aprovechar el informe anual de las Naciones Unidas sobre resultados de los países para fines de promoción;
- Producir comunicados de prensa conjuntos sobre temas prioritarios de las Naciones Unidas con el fin de elevar el perfil mediático de la organización y su papel en la promoción de objetivos comunes de desarrollo y de permitir que los medios informen de manera objetiva sobre temas de desarrollo, incluido los aportes de la ONU;
- Organizar la formación de capacidades en torno a la producción de materiales de comunicación de buena calidad para los oficiales de comunicación de las Naciones Unidas, según corresponda;
- Capturar y compartir las experiencias adquiridas tanto del trabajo conjunto como del específico de cada organismo en materia de comunicaciones para mejorar la gestión del conocimiento a nivel de país;
- Alertar al equipo en el país sobre temas sensibles que requieren un seguimiento cercano, incluidos asuntos relacionados con los medios o la seguridad de los periodistas; y
- En situación de crisis o de emergencia, el Grupo de comunicaciones desempeña un papel crucial en el manejo de la información y los mensajes, tanto en el ámbito interno como externo. El Grupo debe orientarse por el documento *“Communicating together in times of crisis: Standard Operating Procedures for the United Nations System”* (Comunicándonos juntos en momentos de crisis: Procedimientos operativos estándar para el Sistema de las Naciones Unidas), autorizado en junio de 2009.

5. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CONJUNTA



El objetivo de esta estrategia es fortalecer la cooperación entre organismos, garantizar la coherencia de los mensajes que se emiten y elevar el perfil y la transparencia de las actividades de las Naciones Unidas a nivel nacional. Una estrategia de comunicación conjunta se esfuerza por posicionar a las Naciones Unidas como una entidad eficiente, efectiva y orientada a resultados y apunta en la medida de lo posible a enfocarse en una comunicación basada en normas y temas con el fin de fortalecer los mensajes y los productos del equipo en el país. Por último, debe ser lo suficientemente flexible para responder a emergencias y crisis y anticiparse a los riesgos.

Una estrategia conjunta de comunicación se basa en el MANUD y converge con las prioridades de desarrollo nacionales y del sistema de las Naciones Unidas. Está elaborada en línea con el MANUD o el ciclo del Programa único. Una revisión anual de la estrategia ayuda a garantizar que esté actualizada en función de las prioridades y los acontecimientos nacionales más relevantes.

Esta estrategia es elaborada por el Grupo de comunicaciones a través de un proceso consultivo que es aprobado por el equipo en el país. Se insta a los equipos en el país a no elaborar estrategias de comunicación paralelas enfocadas en alguno de los otros pilares de la iniciativa “Unidos en la acción”.

5.1 ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN CONJUNTA

Introducción

Una introducción ofrece el contexto general de las Naciones Unidas en el país, menciona la estrategia común de las Naciones Unidas y pone énfasis en los principales ámbitos que aparecen en el MANUD y en las prioridades nacionales de desarrollo.

También transmite los beneficios de una capacidad integrada de comunicación para el sistema de las Naciones Unidas.

Análisis contextual

Es una descripción de lo que las Naciones Unidas hace y representa en el país que se basa en el Análisis común del país (y surge de las fases preparatorias del MANUD). El análisis contextual se puede basar en un estudio de conciencia de marca, encuestas a los asociados o cualquier otro estudio que sondee la percepción y las actitudes del público frente a las actividades, prioridades e imagen de las Naciones Unidas. Algunos países usan un análisis FODA⁴ que resume las fortalezas y debilidades del sistema de las Naciones Unidas desde el punto de vista de las comunicaciones.

Objetivos

Representan lo que el Grupo de comunicaciones desea conseguir y deben ser claros, específicos, realistas y medibles. Idealmente, una estrategia incluye solo unos pocos objetivos.

⁴ Acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; por ejemplo, vea: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm.

Mensajes comunes

El equipo en el país es responsable de desarrollar mensajes y posturas comunes en materia de políticas. Si bien los mensajes pueden diferir de un país a otro dependiendo del contexto de cada uno y las prioridades estratégicas del equipo, deben basarse en las normas y estándares comunes del sistema de las Naciones Unidas. Además, deben reflejar una representación precisa de la situación en terreno y contener consejos constructivos sobre cómo abordar los desafíos que enfrenta ese país. En ese sentido, deben ser reexaminados periódicamente.

Los mensajes clave deben estar orientados hacia el futuro y girar en torno a temas específicos de interés para todos los organismos involucrados teniendo siempre presente los valores, las normas y los estándares del sistema de las Naciones Unidas. A menudo abordan temas transversales, como derechos humanos, igualdad de género, sostenibilidad ambiental, formación de capacidades y otros asuntos que tanto el gobierno nacional como el equipo en el país han identificado como prioridades. Una vez establecidos y acordados, cualquier organismo puede recurrir a los mensajes y posturas comunes en materia de políticas en sus propias gestiones orientadas a sensibilizar a la opinión pública. Cuando los organismos materializan sus propias estrategias de comunicación y opinan según sus mandatos específicos, es importante que el discurso general sea coherente y complementario, puesto que el sistema de las Naciones Unidas debe trabajar y opinar como un todo.

Grupos destinatarios clave

Es importante identificar a los grupos destinatarios clave a los que el equipo en el país desea llegar. Estos pueden y deben ser segmentados por grupo, identificando mensajes específicos para cada uno con el fin de aumentar al máximo el impacto. La segmentación del público destinatario se basa por lo general en un análisis o estudio realizado previamente.

El mapeo de los diferentes grupos destinatarios puede ahorrar una enorme cantidad de tiempo y recursos valiosos. Los grupos clave pueden incluir un abanico de actores del contexto nacional, desde los segmentos más vulnerables de la población, asociados locales a nivel de base, entidades gubernamentales y organizaciones nacionales de empleadores y trabajadores hasta otros asociados regionales y mundiales entre ellos fundaciones, instituciones financieras internacionales y donantes.

Enfoques comunicacionales clave

Algunos países han descubierto la utilidad de identificar enfoques comunicacionales que ayudan a conseguir los objetivos planteados en la estrategia de comunicación conjunta. Por ejemplo, un país puede usar enfoques comunicacionales de formación de capacidades y empíricos para lograr los objetivos de la comunicación conjunta.

En algunos contextos, la estrategia de comunicación se puede concentrar en iniciar o involucrarse en un discurso público, lo que puede incluir la creación de redes y alianzas estratégicas para aprovechar y amplificar los mensajes de las Naciones Unidas; participar en diálogos sobre políticas; y/o el forjar alianzas estratégicas con especialistas y organizaciones locales dedicadas a la comunicación que comparten los valores de las Naciones Unidas, como consejos de medios, instituciones nacionales de derechos humanos y la sociedad civil.

La adopción de un enfoque comunicacional conjunto y basado en temas específicos (en lugar de uno basado en la organización) tiene el potencial de aumentar el alcance y el poder de las comunicaciones de las Naciones Unidas y permitir la formación de plataformas, redes o movimientos pro cambio más sólidos y de base más amplia.

HAGA CLIC EN LOS SIGUIENTES ENLACES PARA VER EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS NACIONALES DE COMUNICACIÓN.

1. [Camboya \(2008-2010\)](#)
2. [Etiopía \(2012-2015\)](#)
3. [Moldova \(2008-2011\)](#)
4. [Viet Nam \(2010\)](#)
5. [Zimbabwe \(2012-2015\)](#)

Canales de comunicación

Vale la pena especificar los canales de comunicación, tales como arreglos de relaciones públicas y divulgación a través de las redes sociales. Esto ofrece al Grupo de comunicaciones una lista de alternativas que se pueden usar realmente para diseminar productos conjuntos, difundir mensajes clave e involucrarse con grupos destinatarios públicos y relacionados con políticas. La lista de alternativas también puede incluir canales de comunicación específicos de cada institución, como sus propios sitios web y medios de comunicación social.

Actividades y productos conjuntos

La conmemoración de los días decretados por las Naciones Unidas y otras ocasiones especiales constituyen buenas oportunidades para dar a conocer los mandatos y el trabajo de las Naciones Unidas y conseguir respaldo. Si bien cada organismo seguirá conmemorando aquellos días que son

pertinentes a sus respectivos mandatos, se puede celebrar en conjunto una cantidad específica de días, según corresponda.

En los países que adoptaron el enfoque “Unidos en la acción”, se ha estimulado la creación de sitios web y boletines conjuntos disponibles para la opinión pública nacional como vehículo para exhibir el trabajo de las Naciones Unidas en apoyo del país. Otros productos conjuntos son:

- Comunicados de prensa;
- Calendarios de eventos públicos y para los medios de comunicación;
- El Informe anual de las Naciones Unidas sobre resultados del país;
- Misiones en terreno para los medios;
- Boletines electrónicos; y
- Carpetas de materiales informativos sobre el sistema de las Naciones Unidas

.....
ES **IMPORTANTE**
IDENTIFICAR
A LOS GRUPOS
DESTINATARIOS
CLAVE
A LOS QUE EL EQUIPO
EN EL PAÍS
DESEA LLEGAR
.....

⁵ Para más orientación, consulte “Basic Operating Model for the UNGCs” (“Modelo operativo básico para los Grupos de comunicaciones de las Naciones Unidas”) adoptado por el Grupo de comunicaciones de las Naciones Unidas en marzo de 2006.



**UNITED NATIONS
DEVELOPMENT GROUP**