

## SERVICIO DE EVALUACIÓN

Sitio web sobre evaluación de la FAO  
[www.fao.org/pbe/pbee/es/index.html](http://www.fao.org/pbe/pbee/es/index.html)

# Evaluación de la estrategia intersectorial de la Organización sobre la comunicación de los mensajes de la FAO

## Estrategia de comunicación de la FAO

El Marco Estratégico para la FAO incluye una Declaración de Visión en la que se establece que: “Durante los próximos 15 años, la Organización será un comunicador y defensor eficaz de sus propios objetivos y de los de sus Miembros”. Se vinculan así una comunicación y una defensa eficaces y se las distingue de la información, lo que constituye una diferencia importante en el contexto de la labor de la FAO. “Comunicar los mensajes de la FAO” es una de las seis estrategias intersectoriales enunciadas en dicho documento y que dice así:

*“La Comunicación debe considerarse una parte integrante de programas sustantivos de la FAO. La eficacia y credibilidad de la Organización (...) dependen en gran medida de su capacidad de comunicación. La FAO no puede recurrir a la influencia de unas pocas personas bien informadas para vender a otros el valor añadido de la Organización. (...) Es necesario que la FAO transmita mensajes generales relacionados con su mandato global, así como mensajes específicos dirigidos a determinados públicos o relacionados con las prioridades de la Organización.”*

La evaluación examinó cómo se forman y difunden los mensajes de la FAO por medio de la prensa, la radio y la televisión, los sitios web de la FAO, sus publicaciones principales, el Día Mundial de la Alimentación, el Programa de TeleFood, los Embajadores de Buena Voluntad y los Comités y Asociaciones Nacionales de la FAO. Bajo el epígrafe “información”, no se incluyeron los mensajes dirigidos a un público técnico profesional, incluidos los productos de información técnica.

## Resultados

La Cumbre Mundial sobre la Alimentación (CMA) de 1996 marcó un hito en la comunicación de los mensajes de la FAO. Atrajo una atención considerable de los gobiernos, medios de difusión y opinión pública sobre la prevalencia del hambre en el mundo, los imperativos morales y prácticos para reducirla y las posibilidades de hacerlo centrándose en los problemas de la inseguridad alimentaria y por medio del desarrollo agrícola y rural. La CMA identificó plenamente a la FAO como la Organización de las Naciones Unidas dedicada tanto a la alimentación como a la agricultura. El enérgico seguimiento de la CMA no permitió que el mensaje de la seguridad alimentaria se perdiera. La FAO utilizó la CMA: cinco años después celebrada en 2001, el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria, TeleFood, el Día Mundial de la Alimentación y el Programa de Embajadores de la FAO para mantener la defensa de la seguridad alimentaria.

En 1999 se puso en marcha la nueva Política y Estrategia de Comunicación de la Organización con la finalidad declarada de crear una cultura de comunicación en la FAO. Se estableció un nuevo Comité de Comunicación de la Organización para coordinar la aplicación de la política y examinar y seguir los planes departamentales de comunicación y publicaciones. Mediante esta actividad, la Dirección de Información (GI) ha incrementado su eficiencia y sus relaciones con otras dependencias de la FAO. Había una dificultad gene-

ral para distinguir los mensajes de las cuestiones, acontecimientos y prioridades, por lo que la creación de una cultura de comunicación ha sido un aprendizaje para todos los que han intervenido. Sólo el último Plan de Comunicación para 2005 se acercó a lo que dicho plan debería ser. Sin embargo, sigue existiendo cierta desconexión entre los métodos mutuamente complementarios, de arriba abajo y de abajo arriba, de planificar la comunicación. Los planes departamentales regionales no sólo deben contribuir al plan de toda la Organización, sino también reflejar los mensajes de toda la Organización además de sus propios mensajes prioritarios. Sin embargo, la formulación de los mensajes de la Organización sigue siendo en gran parte una actividad de la Sede que realiza la Dirección de Información.

Las publicaciones principales de la FAO sobre “el Estado mundial” de la inseguridad alimentaria, la agricultura, los bosques, la pesca y el comercio están comenzando a ser poderosas promotoras de mensajes cuidadosamente razonados y equilibrados y también es importante el sitio web de la FAO. Es el sitio más visitado del sistema de las Naciones Unidas, pero podría ser más atractivo y utilizarse más como un instrumento de comunicación distinto de un recurso de información.

La Dirección de Información se encarga de la comunicación a través de los medios de difusión mediante la emisión de comunicados de prensa y la preparación de artículos para la prensa y de materiales de radio y video, etc. Sin embargo, se hacen pocos esfuerzos para el seguimiento de la utilización del material de radio y televisión.

Los Embajadores de Buena Voluntad han desempeñado el papel de promover la FAO y su trabajo, al tiempo que aumentaban la sensibilización del público hacia el hambre en el mundo. Sin embargo, los limitados recursos humanos y financieros y los apretados programas de trabajo los Embajadores han limitado su participación. El Día Mundial de la Alimentación constituye una ocasión importante para que la FAO difunda sus mensajes, ya que se celebra en países de todo el mundo, en muchos casos con un alto grado de participación de las autoridades nacionales.

El programa de recaudación de fondos, TeleFood, se inició en 1997 como seguimiento de la CMA y ha evolucionado hacia la gestión de una amplia gama de actividades de recaudación de fondos y concienciación, por medio de los sitios Web, conciertos y otros actos culturales, la utilización del correo electrónico y mensajes de textos y pequeños actos a nivel comunitario. Aunque TeleFood ha sido positivo en general, su relativo aislamiento del resto de la FAO y de la estrategia de comunicación ha tendido a reducir su eficacia. La complejidad resultante de su doble mandato de recaudación de fondos y aumento de la concienciación, así como de la multiplicidad de sus actividades, ha inducido a la decisión de realizar una evaluación separada de este programa después de la presente evaluación.

La evaluación general de los esfuerzos de comunicación de la FAO en cuanto a su visibilidad e imagen mostró que, aunque el sitio web de la FAO ha tenido un éxito notable según las normas del sistema de las Naciones Unidas, algunas organizaciones no gubernamentales tienen una cobertura mucho mejor en relación con las cuestiones del hambre. La visibilidad es todavía escasa en relación con los objetivos de desarrollo del Milenio (ODM). El examen de la prensa que abarcó una muestra de los principales periódicos y revistas de 36 países en 2004, identificó 932 artículos en que se mencionaba a la FAO. Los periodistas de la agencia encargada del estudio subrayaron en sus comentarios la impresión general que daba la FAO en estos artículos como organización fiable, creíble y seria, capaz de hablar con autoridad sobre alimentación y agricultura.

## Recomendaciones

■ **Planificación estratégica.** Es fundamental que la FAO elabore una **estrategia auténticamente institucional para la comunicación y la promoción**, que aúne los recursos de la Organización en puntos clave de impacto del esfuerzo, al tiempo que facilita la comunicación integrada de los mensajes de política técnica más detallada de la FAO, que son esenciales para el cumplimiento de su mandato. La FAO debería elaborar **planes de comunicación progresivos auténticamente institucionales**, posiblemente de carácter bienal más que anual. Esos planes deben integrar la planificación de arriba abajo y de abajo arriba, distinguir las áreas de concentración de la comunicación de los mensajes, y ser ampliamente difundidos, tanto al personal como a los Estados Miembros.

■ **Enfoque institucional.** La reflexión en común ayudaría a **cristalizar los mensajes al nivel de toda la Organización**, incluyendo las aportaciones a nivel departamental y regional. La asistencia de especialistas en comunicación sería útil para dar forma a esos mensajes y, al hacerlo, capacitar al personal esencial en la esfera especializada de la comunicación. La Oficina del Director General debería ser la fuerza impulsora de un **proceso participativo de toda la Organización** en el que se examine la Estrategia de comunicación de la FAO. Sería conveniente racionalizar los dispositivos institucionales para la comunicación después de adoptar las decisiones generales sobre la Estrategia de comunicación. Pueden tomarse medidas provisionales para disminuir el aislamiento institucional de TeleFood y ajustar los recursos no destinados al personal, desplazándolos de la producción de televisión y video hacia la creación de asociaciones. **Una interacción más estrecha entre la Dirección de Información y la administración superior de la Organización** fortalecería la capacidad de la FAO de comunicar con eficacia. La comunicación debería dejar de ser una actividad separada dentro de la FAO.

■ **Canales de comunicación.** Los mensajes esenciales deben prepararse por un proceso mucho más colectivo, ya que no puede haber una buena comunicación externa sin una **buena comunicación interna**. Si se quiere que la FAO avance en su programa de desarrollo, deberá no sólo **incorporar la comunicación en su sistema de difundir mensajes de política** a nivel departamental, regional y de países, sino también deberá ejecutar un **programa de promoción de esa política a nivel mundial**. Esto exigirá algunas campañas en toda la Organización con la plena participación de todos. Aunque el impulso principal de la comunicación de la FAO en relación con las cuestiones del hambre mundial, que se dio en la CMA, tuvo efectos muy positivos en la imagen de la Organización, desde entonces han surgido nuevos temas y cuestiones, como el Derecho a una alimentación adecuada, enfoque que puede renovar muchos de los mensajes institucionales esenciales de la FAO.

Hay que estudiar la medida en que las **publicaciones principales de la FAO** pueden difundir mensajes conformes con la estrategia de comunicación de la Organización, incluyendo los medios de alcanzar a un público más amplio y una mayor cobertura. Será preciso ir esforzándose para hacer que el **sitio Web de la FAO** sea más eficaz, estudiando incluso las posibilidades de

difundir un mensaje impactante en la página electrónica inicial y de utilizar con cautela la publicidad a través del sitio Web.

Se necesita un salto cualitativo en las **relaciones de la FAO con la televisión**, mediante una suavización de los métodos de asociación de la FAO con emisoras y patrocinadores. Ello requeriría una orientación diferente, con menos personal, pero más centrada en los acuerdos contractuales que en la producción autónoma de la FAO. En términos más generales, la FAO, en el caso de la prensa, la radio y la televisión, debería pasar de la difusión de información “estándar” a una **comunicación orientada**, adaptada a las características de los diferentes públicos y periodistas decisivos. En los países en desarrollo, la FAO debería trabajar selectivamente, **integrando la labor con los medios de difusión con sus propias prioridades de política** (por ejemplo, la inclusión de la agricultura en las Estrategias de lucha contra la pobreza). Los proyectos de interés periodístico, incluidos los relativos a políticas y demostraciones, deberían incluir un **presupuesto para comunicación**.

El **Día Mundial de la Alimentación**, para que se convirtiera en un auténtico día mundial, debería planificarse con los demás organismos y asociados de las Naciones Unidas en materia de alimentación. Esa planificación conjunta debería ser progresiva y realizarse con dos años de anticipación al menos. Implica también una relación estrecha del Día Mundial de la Alimentación con la Alianza Contra el Hambre y una vinculación más firme entre los temas del Día Mundial de la Alimentación y la Estrategia integrada de comunicación de la FAO. Aunque los comités nacionales del Día Mundial de la Alimentación son útiles para movilizar esfuerzos a nivel de los países, no se debería continuar con el sistema de Comités Nacionales de la FAO, en espera de que se realicen otros estudios. En cambio, deberían estudiarse las posibilidades de las Asociaciones Nacionales, que agrupan asociados estatales y no estatales, pero sólo cuando hubiera un interés nacional genuino y un promotor nacional. Las Oficinas de enlace de la FAO y las Representaciones en los países deberían desempeñar una función mayor en las actividades de comunicación. La FAO debería **concentrarse en un número más reducido de Embajadores de Buena Voluntad**, seleccionados entre los más activos, y concertar con ellos acuerdos contractuales sobre sus obligaciones y competencias.

### Respuesta de la administración a la evaluación

La administración acogió de buen grado la evaluación como medio para mejorar tanto el enfoque como la eficacia del proceso de comunicación. Aceptó en general las recomendaciones formuladas con las siguientes observaciones:

- La eliminación de la capacidad de producción de videos en la Organización puede representar una pérdida inaceptable de control editorial y memoria institucional, y posiblemente sea menos eficaz en función del costo.
- Hay una contradicción inherente entre la mayor selectividad del enfoque de los mensajes de comunicación y de los públicos destinatarios, y el mandato de la FAO de ofrecer información mundial.
- Renunciar a la propiedad única del tema del Día Mundial de la Alimentación compartiendo la responsabilidad con otros organismos alimentarios de las Naciones Unidas significaría que la FAO podría no disponer del Día Mundial de la Alimentación como del foco central de su campaña de comunicación.

### Conclusiones de los órganos rectores de la FAO (Comité del Programa)

El Comité consideró que la evaluación era amplia y ponía de relieve varias cuestiones fundamentales, en particular el conocimiento y el compromiso insuficientes en general con la comunicación en toda la Organización, así como la fragmentación relativa de los esfuerzos. Señaló que la respuesta de la administración debería haber estructurado un plan de ejecución operativo con plazos establecidos, y que las recomendaciones de la evaluación misma podían haber sido más operativas. El Comité reconoció asimismo que, para conseguir la eficacia de la función de comunicación, era necesario asignar recursos suficientes.

El Comité expresó su acuerdo en general con las recomendaciones y añadió lo siguiente:

- Es preciso definir con mayor claridad la función de la promoción y la comunicación.
- Debería aplicarse mayor ímpetu y flexibilidad para fomentar la realización por parte del personal de actividades de comunicación dirigidas a públicos y foros diversos. Es esencial la capacitación en apoyo de este aspecto, especialmente para los Representantes de la FAO en los países.
- Hay que hacer más accesible la página inicial de la FAO en Internet, prestando más atención a la traducción de las páginas de los departamentos, especialmente al árabe. Sin embargo, el Comité señaló que numerosas audiencias de países en desarrollo no cuentan con acceso efectivo a ordenadores, por lo que los medios tradicionales de distribución de las publicaciones de la FAO siguen siendo importantes.
- La FAO debería contribuir a la elaboración de una Estrategia de promoción y comunicación de todo el sistema de las Naciones Unidas, que esté centrada en los objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, en particular los ODM.
- Es preciso destinar recursos al seguimiento de la asimilación de los productos de comunicación de la FAO.
- El Programa de Embajadores de la FAO se beneficiaría de un enfoque más específico.
- Se necesita otra evaluación de TeleFood y algunos Miembros preguntaron si la FAO debería asignar parte de los recursos limitados a la recaudación directa de fondos.

## Referencias

**Evaluación de la estrategia intersectorial de la Organización sobre la comunicación de los mensajes de la FAO.** Roma, 19–23 septiembre de 2005. PC 94/5. Puede consultarse en: [http://www.fao.org/unfao/bodies/pc/pc94/pc94\\_en.htm](http://www.fao.org/unfao/bodies/pc/pc94/pc94_en.htm)

**Respuesta de la administración. PC 94/5 Sup.1.** Puede consultarse en: [http://www.fao.org/unfao/bodies/pc/pc94/pc94\\_en.htm](http://www.fao.org/unfao/bodies/pc/pc94/pc94_en.htm)

**Informe del 94º período de sesiones del Comité del Programa.** Puede consultarse en: <ftp://ftp.fao.org/unfao/bodies/council/c1129/j6218e.doc>