

Signatura: EB 2021/133/R.4
Tema: 4 b)
Fecha: 12 de agosto de 2021
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

Estrategia de comunicación global e incidencia pública: el camino a seguir para la FIDA12 y los años posteriores

Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva

Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

Hélène Papper

Directora
División de Comunicaciones
Tel.: (+39) 06 5459 2221
Correo electrónico: h.papper@ifad.org

Envío de documentación:

Deirdre Mc Grenra

Jefa
Oficina de Gobernanza
Institucional y Relaciones con
los Estados Miembros
Tel.: (+39) 06 5459 2374
Correo electrónico:
gb@ifad.org

Junta Ejecutiva — 133.º período de sesiones
Roma, 13 a 16 de septiembre de 2021

Para **examen**

Índice

Estrategia de comunicación global e incidencia pública: el camino a seguir para la FIDA12 y los años posteriores	1
Comunicar para crear visibilidad intencional	1
Situar a la población rural al frente de la escena mundial	1
I. Sentar las bases	4
A. Crear notoriedad, credibilidad y confianza	4
B. Mejorar nuestra visibilidad ante el público en general	7
C. Inspirar a nuestra fuerza de trabajo	7
II. Avanzar rápida y estratégicamente	7
A. Promover el posicionamiento y la marca del FIDA	7
III. De cara al futuro: la comunicación en acción	9
A. Descentralización	9
IV. Temas prioritarios	12
A. Convertir los temas en mensajes	13
V. Conclusión	13
VI. Agradecimientos	14

Anexos

- I. Principales esferas de actividad
- II. Aplicación del enfoque estratégico

Documento adjunto

Estrategia de comunicación global e incidencia pública: el camino a seguir para la FIDA12 y los años posteriores

Recomendación

Se invita a la Junta Ejecutiva a examinar el presente documento y su adjunto en el que se presenta la estrategia de comunicación en un atractivo formato.

Estrategia de comunicación global e incidencia pública: el camino a seguir para la FIDA12 y los años posteriores

Comunicar para crear visibilidad intencional

Situar a la población rural al frente de la escena mundial

1. El FIDA es una institución singular. Se trata del único organismo internacional especializado centrado en el desarrollo con carácter híbrido —es, al mismo tiempo, un organismo de las Naciones Unidas y una institución financiera internacional (IFI)— consagrado exclusivamente a la transformación de la agricultura, las economías rurales y los sistemas alimentarios mediante una serie de mecanismos de financiación que garantizan que sus inversiones lleguen a los millones de personas del medio rural que corren mayores riesgos de quedar desatendidas.
2. Es bien sabido que el FIDA redobla sus esfuerzos en ese sentido y ha acreditado sus ventajas frente a otros organismos a la hora de centrarse en las personas más vulnerables, así como su eficiencia y eficacia a largo plazo. El Fondo también desempeña una función esencial en la consecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y, más concretamente, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1 y 2.
3. Hoy más que nunca, el mandato singular del FIDA y las cuestiones de desarrollo a las que dedica su labor se enmarcan dentro de un esfuerzo global cada vez más amplio. Si bien en el pasado solo algunas organizaciones de desarrollo y medios de comunicación abordaban cuestiones como el desarrollo rural y los retos a los que se enfrentan los pequeños productores, en los últimos años esto ha cambiado rotundamente.
4. El enfoque del FIDA en el desarrollo rural como requisito para la resiliencia global resuena cada vez más en todo el mundo. En 2020, el FIDA estuvo presente en los medios de comunicación más destacados del mundo, como The Guardian, Newsweek, Les Echos, Le Monde, la BBC, la Deutsche Welle y el China Daily. La revista Forbes ha pedido específicamente a los multimillonarios de todo el mundo que inviertan en el FIDA, al que consideran uno de los tres organismos con mayor repercusión en el futuro de nuestro planeta.

Es hora de actuar

5. La oportunidad es inmejorable; sin embargo, aprovechar el momento para elevar el perfil del FIDA y aumentar su visibilidad supone un compromiso colectivo y una elección firme. Si optamos por la visibilidad, debemos centrarnos en la finalidad y en los resultados esperados. Hoy en día, la inmediatez de la tecnología digital permite a cualquier persona intervenir y expresar sus opiniones. Nuestro reto es elevar nuestra voz por encima del ruido y proyectarla de manera firme, clara y decididamente unificada.
6. Independientemente de lo grande o pequeño que se sea, lo que cuenta es tener visibilidad. Lo que importa es cómo destacar entre la multitud que trabaja en este ámbito, cómo llamar la atención de la gente y que esta entienda por qué uno es

importante, cómo orientar el relato a nuestro favor y, lo que es más importante, que el público sienta que también es importante, y que le importe nuestro discurso, con el fin de que apoye nuestra causa.

7. Antes de empezar, repasemos los aspectos básicos. Para que exista comunicación hay que conectar las ideas: analizamos lo que ocurre en el mundo que nos rodea, reflexionamos desde una perspectiva más amplia y relacionamos las conclusiones con nuestra finalidad, nuestro mandato y nuestras necesidades, sin dejar de lado las necesidades y ambiciones de los demás.
8. En el contexto del FIDA, eso significa conectar las realidades y preocupaciones mundiales con las de la población rural y trasladar luego el relato a las personas influyentes, los líderes políticos y la población en general.
9. Para ello, definimos los mensajes, elaboramos campañas y adaptamos nuestro enfoque teniendo en cuenta los distintos públicos y los diversos canales a nuestra disposición para posicionar al FIDA de la mejor manera posible con miras a obtener el mejor resultado posible. Asimismo, aprovechamos las asociaciones que hemos constituido para ampliar nuestro alcance y difundir nuestros llamamientos a la acción.
10. Para tener éxito necesitamos un enfoque polifacético que tenga en cuenta las variables políticas, socioeconómicas, culturales y geográficas, al tiempo que seguimos mejorando nuestra estrategia multilingüe y velando por que nuestros mensajes y llamamientos a la acción tengan resonancia donde sea necesario. Hoy estamos ante una oportunidad única, porque nuestro trabajo, nuestra especialización y nuestras ambiciones han pasado a ocupar un lugar prioritario en las agendas mundiales. Nuestra voz puede y debe escucharse de forma clara y rotunda y brindarnos la posibilidad de situar al FIDA como pionero en este campo.
11. Actualmente, los desafíos transnacionales e internacionales como el cambio climático, la crisis migratoria mundial y la pandemia de COVID-19 centran la atención de los gobiernos nacionales, los ciudadanos y los medios de comunicación. Y todos estos temas pueden vincularse con el FIDA. Con nuestra experiencia particular, nuestro enfoque centrado en la ampliación del desarrollo rural y nuestro objetivo de velar por que nadie se quede atrás, tenemos ahora la oportunidad de intervenir, hacer oír nuestra voz y participar en el diálogo mundial para demostrar nuestra ventaja comparativa. Por último, tenemos que asegurarnos de que no limitamos nuestra estrategia a la comunicación externa, sino que también trabajamos internamente mediante la escucha, la facilitación del diálogo y la supervisión y evaluación constantes de nuestro trabajo, a fin de que nuestras experiencias desde el terreno reflejen el propósito, la experiencia y los resultados del FIDA. Más que explicar, tenemos que demostrar por qué apostar por el FIDA es la "decisión adecuada". Porque, al fin y al cabo, invertir en el FIDA es una decisión, y nuestra función como comunicadores es demostrar que dicha decisión es lógica.
12. Igual de importante es elegir a los asociados adecuados para difundir nuestros llamamientos a la acción, apoyar la innovación y maximizar el número de personas a las que prestamos servicios.
13. Otra parte esencial de nuestro enfoque estratégico de cara al futuro consiste en descentralizar nuestros esfuerzos y asegurarnos de que utilizamos nuestra presencia en el mundo para marcar la diferencia, ya que ello mejora la capacidad del FIDA para ser la voz de la población rural pobre de todo el mundo.
14. Gracias a los datos y las pruebas de los resultados del FIDA generados a través de los equipos de proyectos, las divisiones operacionales y la gestión de los conocimientos, podemos elaborar mensajes creíbles y fundamentados en bases sólidas. A su vez, eso nos permitirá reforzar nuestro argumento de que el FIDA es esencial para la resiliencia mundial y vital para el desarrollo sostenible y la consecución de la Agenda 2030. El enfoque estratégico de la comunicación interna

debe basarse en estos mismos principios. También a nivel interno, la comunicación debe conectar a las personas de manera más visible y productiva y abrir nuevos espacios para el diálogo, la participación y el compromiso con el futuro de nuestra organización. Porque unidos seremos más fuertes.

I. Sentar las bases

1. La presente Estrategia de comunicación global e incidencia pública, que se ajusta al programa de crecimiento del FIDA, describe la manera en que una comunicación estratégica firme marcará el rumbo a seguir y asegurará el éxito del Fondo durante la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12) y los años venideros. Se trata de un resultado del compromiso 3.5 (33) asumido para la FIDA11, que exige una actualización de la estrategia de comunicación y del plan de acción del Fondo. Sobre la base de la visión que se ha presentado, la División de Comunicaciones (COM) propone medidas para garantizar la notoriedad de la institución y que esta cuente con la aprobación y el firme apoyo de los Estados Miembros, las organizaciones no gubernamentales (ONG) afines y los sectores privado y filantrópico. Asimismo, pretende posicionar al FIDA como referente intelectual y motor del cambio, haciendo partícipe al público (especialmente a la juventud) de por qué el desarrollo rural es importante para el futuro del mundo. Un punto crucial planteado en este enfoque estratégico es que la visibilidad intencional comienza con un cambio consciente en el que se pasa de ver la comunicación como un servicio a la carta a verla como una actividad estratégica esencial para lograr los objetivos últimos de la organización. Esta elección, en consonancia con la organización y la función de la División de Comunicaciones, tendrá efectos positivos sobre la capacidad de liderazgo del FIDA en los sectores de desarrollo y financiero. A su vez, ello determinará si el FIDA será la primera opción para el compromiso y la inversión de los Estados Miembros, los particulares, las ONG, las fundaciones y el sector privado.

A. Crear notoriedad, credibilidad y confianza

2. Cierre los ojos por un segundo y piense en UNICEF; ¿cuál es la primera imagen que le viene en mente? Ahora haga lo mismo con el ACNUR, el PMA, incluso con la UNESCO. Como la mayoría de la gente, usted visualizará inmediatamente una imagen, una sola imagen definitoria que dice más sobre la labor de cada uno de ellos de lo que podría expresarse con palabras. Esas imágenes, combinadas con la familiaridad de sus nombres, generan un sentido de pertenencia, de importancia, de respeto.
3. Se trata de instituciones que se esfuerzan a diario por proyectar su identidad, sus valores y su atractivo a través de la comunicación estratégica, puesto que saben que los donantes, los prestamistas, los gobiernos y los asociados en los programas se decantan por las instituciones multilaterales y financieras que conocen y en las que confían para que gestionen sus fondos y otros activos de forma eficiente y eficaz, tanto en épocas de crisis como en tiempos supuestamente "normales". La comunicación estratégica proporciona notoriedad y crea confianza en la organización, lo que aumenta su credibilidad. Una comunicación eficaz y una mayor visibilidad requieren, evidentemente, un esfuerzo y un apoyo continuo.

La comunicación estratégica actúa como catalizadora y amplificadora y su objetivo siempre es fomentar actuaciones deseadas en el público al que va destinada.

4. La comunicación institucional, que incluye las estrategias de comunicación externa e interna, es el instrumento empleado de manera general por una organización para transmitir sus mensajes a las personas adecuadas, en el momento oportuno y de la forma correcta. Alcanzar los objetivos es más sencillo cuando esas funciones de comunicación estratégica las llevan a la práctica profesionales experimentados.

5. La movilización y promoción externa a nivel mundial, cuyo objetivo es aumentar la visibilidad del FIDA ante un público amplio, complementa las actividades de incidencia política llevadas a cabo por otras divisiones del Fondo ante los responsables de la adopción de decisiones. Se trata de dos vías distintas y, a la vez, complementarias.
6. Para ser eficaces, las unidades de comunicación de la institución deben gestionar la comunicación interna, las campañas de incidencia pública, el marketing, la gestión de la marca, las relaciones con los medios de comunicación, el sitio web, las redes sociales y las publicaciones. Se incluyen aquí herramientas de comunicación como videos, infografías, comunicados de prensa, *podcasts*, publicaciones y discursos. Pero lo más importante es que una comunicación eficaz en el seno de la institución es estratégica, ya que está presente en todos los aspectos de la labor de la organización. El objetivo es utilizar la comunicación de forma estratégica como catalizadora y amplificadora, fomentando a través de ella actuaciones deseadas al involucrar al público destinatario en nuestra causa, de modo que se sienta impulsado a adoptar nuestros objetivos y nuestra labor. También significa gestionar la reputación de la organización a medida que va creando su perfil y gestionar los riesgos correspondientes.
7. A grandes rasgos, el público al que se orienta el FIDA está formado por:
 - i) Estados Miembros y encargados de la adopción de decisiones
 - ii) Instituciones multilaterales
 - iii) Sector privado
 - iv) Medios de comunicación
 - v) Sociedad civil y público en general (especialmente la juventud y las mujeres)
 - vi) Colaboradores y personas influyentes
 - vii) Personal del FIDA
8. La aproximación y el enfoque orientado a cada uno de los destinatarios debe llevarse a cabo de manera diferente, lo cual puede resultar especialmente eficaz para impulsar acciones encaminadas a lograr nuestro objetivo. A partir de la FIDA12, la institución pondrá en marcha un plan para llegar a decenas de millones de personas más, duplicar el impacto de sus proyectos para 2030 y aspirar a un cambio sistémico mediante el compromiso político con los gobiernos. El plan de la institución incluye una mayor atención a los temas transversales para llegar con suma precisión a la población rural y a los países más vulnerables, habida cuenta de determinadas cuestiones transversales y factores favorables. Además, el personal directivo está realizando cambios necesarios en toda la institución que afectan a todos los empleados e incluyen una nueva estructura financiera y una mayor movilización de recursos.
9. Para apoyar estas iniciativas, ampliaremos nuestro campo de acción y nos aseguraremos de que el enfoque del FIDA en materia de comunicación contribuya a dar a conocer ampliamente la labor del Fondo, a través de asociaciones estratégicas, actividades de incidencia pública y de promoción y difusión específicas, así como una comunicación eficaz destinada a los empleados para fomentar la lealtad y el compromiso del personal.

Gráfico 1
Actividades de gran visibilidad: ilustración de la comunicación en acción

Actividades de gran visibilidad: ilustración de la comunicación en acción



El camino hacia la Cumbre: Empoderamiento de la población rural



B. Mejorar nuestra visibilidad ante el público en general

10. Dados el contexto internacional y la creciente concienciación en torno a las cuestiones climáticas, los sistemas alimentarios y la salud, estamos ante una oportunidad perfecta para llevar a primer plano nuestro llamamiento a la financiación del desarrollo rural para un futuro más resiliente. Cuanto más se haga eco de nuestros mensajes entre el público en general, y la juventud en particular, más fácil será alcanzar nuestros objetivos. De hecho, los Estados Miembros y otras partes interesadas sentirán que al apoyar al FIDA estarán respondiendo a las preocupaciones de la población. Mejorar nuestra visibilidad ante el público en general también será clave para generar el compromiso en el personal, lo que a su vez contribuirá a la visibilidad del FIDA a nivel externo.

C. Inspirar a nuestra fuerza de trabajo

11. El personal del FIDA es la clave de su éxito: todo depende de su creatividad, innovación, entusiasmo, lealtad y compromiso. Por lo tanto, la comunicación eficaz con los empleados cumple un papel estratégico a la hora de generar un clima de confianza, promover el entendimiento, intercambiar conocimientos, infundir entusiasmo e impulsar al personal del FIDA hacia una visión compartida.
12. A medida que el FIDA continúe aplicando su ambicioso programa de reformas en pro del crecimiento, creará una función y un enfoque de comunicación más amplios y sólidos con los empleados, que incluirán una mayor comprensión institucional de la función y el propósito fundamentales de la comunicación interna, la introducción de herramientas y directrices y estrategias actualizadas que apoyen la participación de los empleados en un entorno cada vez más descentralizado y, al mismo tiempo, trabajará para vincular más eficazmente la comunicación interna y externa, con el fin de concienciar al personal sobre su papel en la mejora de la visibilidad del FIDA y la promoción de su marca.
13. Con una buena comunicación interna, los miembros del personal, al igual que otras partes interesadas, pueden erigirse en promotores activos del Fondo. Lo ideal sería que la mayoría de ellos se vieran a sí mismos como embajadores del FIDA y trataran de promocionarlo espontáneamente, ya sea, publicando contenido en las redes sociales o hablando con pasión y orgullo de la misión del FIDA con su familia, amigos y red de contactos, aunque esto no forme parte de sus responsabilidades cotidianas.

II. Avanzar rápida y estratégicamente

A. Promover el posicionamiento y la marca del FIDA

14. Como han declarado recientemente tanto el Secretario General de las Naciones Unidas como el Presidente del FIDA, tenemos que hacer frente a las amenazas del siglo XXI —las tensiones geopolíticas épicas, la crisis climática, etc.— con soluciones del siglo XXI. En el FIDA tenemos estas soluciones pero tenemos que demostrarlas con un enfoque centrado en la comunicación. De hecho, hemos redoblado esfuerzos para generar narrativas que muestren la necesidad de ampliar el desarrollo rural como una vía clave para abordar preocupaciones mundiales como el cambio climático, un mundo más saludable o el cumplimiento de la Agenda 2030. Todo esto ha obtenido un creciente reconocimiento en los medios de comunicación y en nuestras principales partes interesadas. El número de artículos que hacen referencia al FIDA en los medios nacionales, regionales y mundiales (periódicos, televisión, radio y medios digitales) alcanzó niveles récord en 2020 gracias a la aplicación de enfoques estratégicos en la interacción con los medios de comunicación.
15. Una de las razones es que nuestra comunicación sigue centrándose en las personas beneficiarias de nuestros proyectos y, en general, en la importancia de las comunidades rurales para el propio futuro de nuestro público y el de sus familias. Esta tendencia y el aumento de la visibilidad reflejan el éxito de nuestro enfoque y,

en términos generales, el creciente interés en todo el mundo por las cuestiones relativas a los productores en pequeña escala, los sistemas alimentarios, la agricultura y el desarrollo rural que, de hecho, forman parte de la labor y el mandato del FIDA. Huelga decir que el trabajo de comunicación que llevamos a cabo se basa en la colaboración con los distintos departamentos del FIDA y en sus aportaciones. Para aprovechar este creciente interés, tenemos que perfeccionar nuestro enfoque. Es fundamental utilizar nuestra estrategia de comunicación para sensibilizar y generar empatía y apoyo a todas nuestras causas porque la comunicación intencional no se trata de difundir información sino más bien de implicar al público y hacerle partícipe.

- Este tipo de comunicación se basa en tres elementos principales que utilizaremos para guiar nuestra estrategia.

Cuadro 1
Desarrollo de historias dirigidas a la acción

	¿CÓMO?	TÁCTICAS:	RESULTADO:
<p>Canalizar el discurso Ser la referencia en materia de desarrollo rural y mostrar cómo dicho desarrollo contribuye a idear soluciones para un mundo mejor</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; text-align: center;">1</p>	<p>Utilizando información fidedigna para difundir el conocimiento</p> <p>Demostrando la visión, el impacto y la eficacia del FIDA</p> <p>Generando credibilidad, confianza y cercanía, utilizando la identidad de las Naciones Unidas y los valores del FIDA</p> <p>Comunicando de manera oportuna y fundada en principios, utilizando mensajes contundentes</p>	<p>Generar información: crear y difundir contenidos innovadores a través de múltiples canales e involucrando estratégicamente a los medios de comunicación</p> <p>Estar a la vanguardia de los datos, la ciencia y las soluciones: producir y generar informes y publicaciones fiables, entrevistas a expertos, etc.</p> <p>Ser un referente intelectual: convertirse en una voz reconocida y de confianza, posicionándose de forma proactiva, mostrando iniciativa y promoviendo nuevas ideas</p>	<p>LA GENTE NOS CONOCE.</p> <p>El FIDA es una referencia en cuestiones de alcance mundial relacionadas con el desarrollo rural y aporta soluciones concretas para un mundo mejor.</p>
<p>Conectar con la gente, implicarse con las personas Demostrar por qué nuestra labor es importante. Forjar una conexión emotiva de la gente con los problemas mundiales.</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; text-align: center;">2</p>	<p>Utilizando mensajes impactantes, claros y audaces que tengan resonancia y perduren</p> <p>Creando empatía a través de historias memorables, esperanzadoras y centradas en las personas</p> <p>Utilizando a personas influyentes para conectar, inspirar y recalcar nuestros valores</p> <p>Destacando el progreso y la solidaridad y mostrando ejemplos de soluciones</p> <p>Llegando a las plataformas que utilizan nuestros destinatarios</p>	<p>Centrarse en contar historias: crear relatos centrados en el ser humano que presenten soluciones a los principales problemas</p> <p>Optimizar la producción: desarrollar contenidos distintos para cada plataforma y destinatario</p> <p>Fomentar el compromiso: lanzar campañas mundiales específicas, optar por la divulgación exhaustiva y forjar asociaciones estratégicas para obtener un efecto multiplicador</p>	<p>LA GENTE SE INVOLUCRA.</p> <p>Cada vez hay más destinatarios que se sienten atraídos por nuestros contenidos y se comprometen de forma activa con nuestras causas. Se identifican con las personas a las que prestamos servicio, pero también hacen suya nuestra misión y propósito.</p>
<p>Movilizar a los destinatarios Inspirar a los destinatarios para que sientan que es posible cambiar las cosas y actúen</p> <p style="font-size: 2em; font-weight: bold; text-align: center;">3</p>	<p>Motivando con experiencias sobre soluciones locales</p> <p>Ofreciendo vías de cambio a los movimientos sociales y a la sociedad civil</p> <p>Proporcionando ideas para actuar como individuos</p> <p>Forjando asociaciones para reforzar nuestro impacto</p> <p>Argumentando y convenciendo para apoyar financieramente al FIDA</p>	<p>Destacar las soluciones: utilizar ejemplos de cómo se están resolviendo los problemas en el mundo</p> <p>Ofrecer esperanza: dar razones para el optimismo</p> <p>Llamamiento a la acción: destacar los planes y programas (por ejemplo, los ODS, la ciencia climática, los planes de mantenimiento de la paz) y las necesidades de financiación</p>	<p>LA GENTE ACTÚA.</p> <p>Nuestros destinatarios sienten el deseo de cambiar las cosas y la legitimidad para hacerlo y marcar la diferencia. Las políticas cambian, y es entonces cuando el cambio sucede.</p>

17. Las prioridades y los planes operacionales del FIDA para el período 2021-2024 servirán de base para que el Fondo elabore mensajes reales, organice actividades en los medios de comunicación, diseñe productos y defina su público objetivo, todo ello en consonancia con su visión estratégica.
18. A medida que avancemos en nuestra visión, el apoyo de los Estados Miembros será esencial para lograr los siguientes objetivos:
 - i) Adoptar medidas orientadas a posicionar al FIDA como referente intelectual, en consonancia con los principios de la comunicación motivada indicados anteriormente.
 - ii) Dar prioridad estratégica a la comunicación aprovechando su redefinición y sus audaces avances en materia descentralización.
 - iii) Ampliar significativamente nuestro mandato de divulgación externa y de promoción innovadora para fomentar las colaboraciones y las asociaciones en todos los sectores, lo que es fundamental para aumentar nuestra participación mundial.
19. Partimos de la premisa básica de que los Estados Miembros del FIDA quieren que el Fondo desempeñe un papel central en el sector del desarrollo agrícola y en el sector financiero y, también, que se lo reconozca como líder en políticas y prácticas progresistas y que se le considere como la primera opción para la inversión y el compromiso de los países, las instituciones de desarrollo, las fundaciones y el sector privado. Todo ello no solo aumentará la visibilidad del FIDA, sino que también contribuirá a nuestro objetivo final de situar a la población rural al frente de la escena mundial.

Invertir en actividades de comunicación y compromiso mundial nos permitirá avanzar hacia la FIDA12 y los años posteriores, sabiendo que la visibilidad es una inversión rentable que nos permitirá multiplicar con creces el impacto.

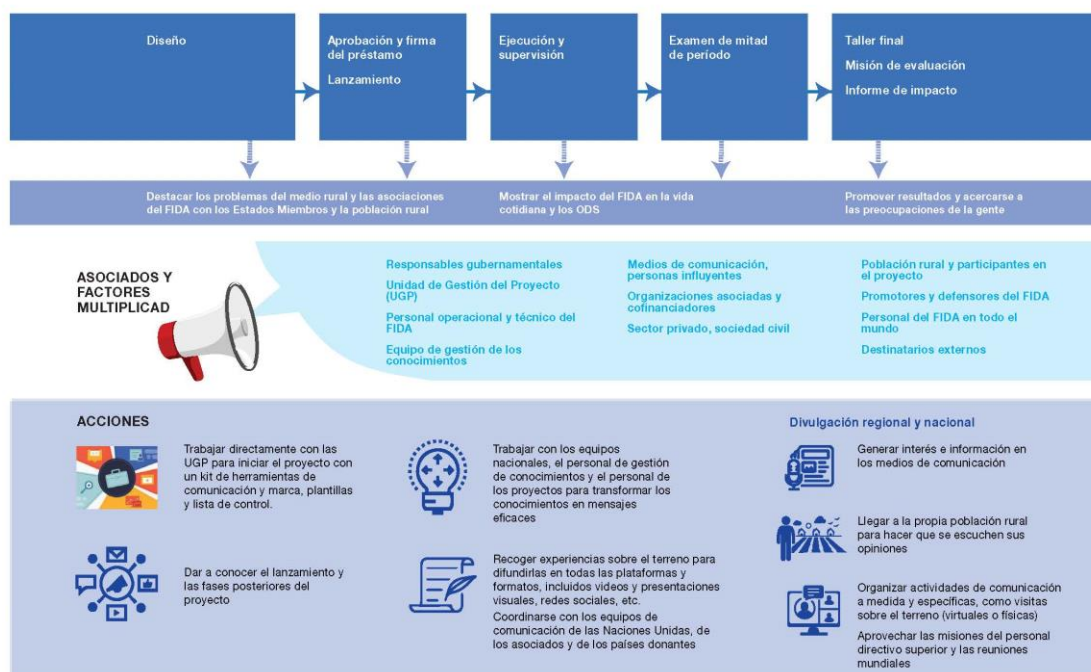
III. De cara al futuro: la comunicación en acción

A. Descentralización

20. La aplicación de la segunda fase del plan de descentralización del FIDA hará que la proporción del personal del FIDA sobre el terreno aumente hasta el 45 % en 2023. Uno de los principales objetivos será aprovechar la descentralización para acercarnos a nuestros principales interlocutores sobre el terreno, incluidas las personas que se benefician directamente de nuestro trabajo; ampliar el alcance de sus opiniones y contar sus historias, y hacer que participen en un diálogo con los responsables políticos y de la toma de decisiones, así como con el público en general. De este modo, el FIDA podrá posicionarse en la escena mundial y demostrar directamente por qué su presencia sobre el terreno es importante, al tiempo que refuerza el impacto de sus intervenciones.
21. Centrarse en historias humanas y utilizar ejemplos personales son una buena manera de iniciar el diálogo con el público objetivo y los asociados. Este enfoque está en el centro de la estrategia de comunicación aplicada para acompañar la descentralización y la ejecución de la FIDA12. Las pruebas y los resultados de los proyectos también son fundamentales para demostrar cómo la labor del FIDA contribuye al desarrollo rural y a la consecución de los objetivos mundiales en su conjunto.
22. La comunicación estratégica ayuda a crear asociaciones sólidas a nivel local y mundial, a proyectar la marca y la ventaja comparativa del FIDA y a desarrollar la capacidad del personal sobre el terreno para comunicar de forma eficaz los mensajes del FIDA.

23. Nuestra labor es coherente con el riguroso Marco de Gestión de los Resultados del Fondo y se basa en los datos que recogen expertos técnicos y financieros de las distintas divisiones sobre los resultados de las inversiones del FIDA, así como en las lecciones aprendidas y los conocimientos adquiridos por los equipos sobre el terreno. A medida que tratamos de ampliar y fortalecer nuestra relación con estos colaboradores, es crucial que el personal de comunicación e incidencia pública trabaje más estrechamente con ellos desde el principio para posicionar al FIDA estratégicamente y proporcionar la orientación adecuada. Esto hará que las historias que contemos para promover nuestra ventaja comparativa sean aún más convincentes.

Gráfico 2
Comunicación durante el ciclo de vida del proyecto



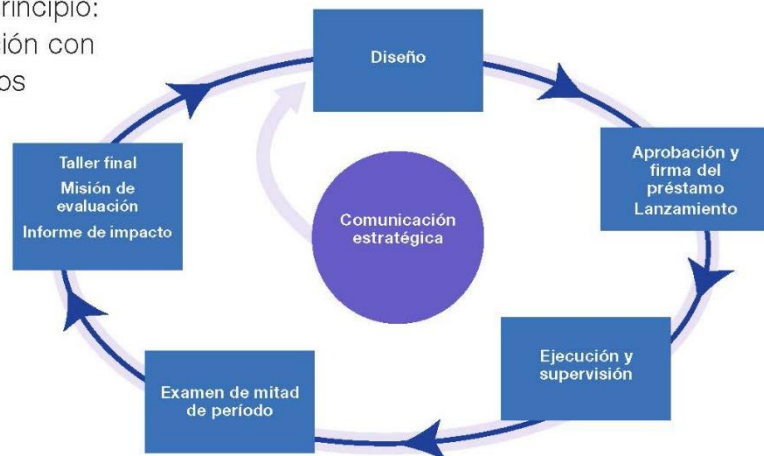
33

24. El examen de los procesos operacionales de la División de Comunicaciones puso de manifiesto que cuando los expertos de comunicación de las oficinas regionales o nacionales colaboran estrechamente con el personal operacional y técnico del FIDA encargado de la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los proyectos, y la gestión de los conocimientos, los datos y las historias que se derivan de ello pasan a ser herramientas de comunicación con mucho más impacto que mejoran la visibilidad del FIDA. Una mayor descentralización debe basarse en este enfoque cíclico.

Gráfico 3
Integrar la comunicación en los procesos desde el principio: reforzar la colaboración con los asociados internos

Integrar la comunicación en los procesos desde el principio: reforzar la colaboración con los asociados internos

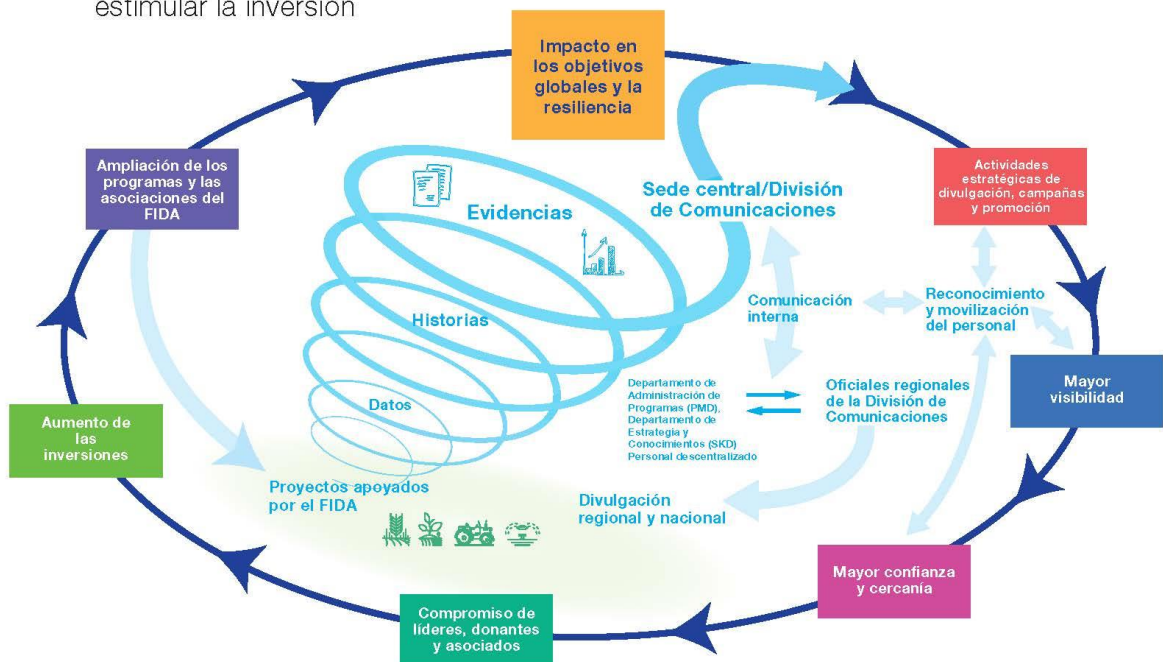
Véase también el Apéndice I: Comunicación durante el ciclo de vida del proyecto



- Este flujo de contenidos también se canaliza hacia la Sede y a toda la organización para orientar las estrategias de comunicación global y las actividades de divulgación. Al mismo tiempo, el Fondo comunica internamente a las oficinas descentralizadas sus objetivos estratégicos y sus vínculos con los principales problemas mundiales para orientar la comunicación sobre el terreno y proporcionarles un contexto. Esto garantiza la coherencia de la marca del FIDA y pone de relieve a ojos de nuestros destinatarios que los logros del FIDA sobre el terreno también contribuyen a la consecución de los objetivos internacionales.

Gráfico 4
Comunicar estratégicamente para aumentar la visibilidad y estimular la inversión

Comunicar estratégicamente para aumentar la visibilidad y estimular la inversión



26. Como parte de la segunda fase del plan de descentralización, la División de Comunicaciones interna apoyará el desarrollo de un equipo global e interconectado. Para ello, tendremos que reinventar las formas en que interactuamos a nivel interno y pasar de una comunicación centrada en la Sede a otra más horizontal y descentralizada. El personal que se ocupa de la comunicación sobre el terreno puede actuar con rapidez para recopilar datos locales y difundirlos entre sus colegas y el personal directivo en la Sede, al tiempo que establece relaciones con el personal de los proyectos y las organizaciones asociadas en los países. El equipo en la Sede, a su vez, adapta, amplifica y transmite esos mensajes y datos al público y a los responsables de la toma de decisiones a nivel mundial.
27. Es fundamental que la descentralización tenga que ver con las personas a las que prestamos servicio: las historias y los contenidos tienen que ser adaptables a diferentes plataformas, destinatarios y mercados. Una vez consolidada, la red de comunicación puede aprovechar de forma más eficaz las oportunidades de recopilar datos e historias que demuestren el valor del trabajo del FIDA para difundirlos ampliamente en todo el mundo. La descentralización es una oportunidad de transformación que va de la mano de una comunicación orientada a fomentar la visibilidad intencional.
28. Se trata de un esfuerzo multidimensional y coordinado que utiliza varios canales para llegar a los principales interesados y al público en general. El enfoque del FIDA en cada uno de estos canales se profundizará y ampliará, como se indica a continuación, para aumentar la visibilidad de los temas prioritarios seleccionados en los debates mundiales.

IV. Temas prioritarios

29. Si creemos que la población rural debe ser el núcleo del desarrollo mundial, tenemos que relacionar la necesidad urgente de abordar sus problemas con los debates mundiales. Si algo hemos aprendido de la pandemia es que las cuestiones relativas a la vulnerabilidad y la resiliencia —que siempre han centrado el trabajo del FIDA con la población rural— son ahora, a nivel mundial, cuestiones urgentes.
30. Es importante recordar que las prioridades de los programas del FIDA también son temas que preocupan a la gente: el cambio climático, la pobreza, la alimentación y la nutrición y el empoderamiento de la mujer, por ejemplo, han acaparado gran parte de la atención del público en un mundo sacudido por la COVID-19, donde las personas marginadas son las que más han sufrido. Si definimos la vulnerabilidad como la dificultad para hacer frente a estas cuestiones, podemos enmarcar la solución en torno a dos temas transversales:
 - i) **La resiliencia** puede considerarse un tema prioritario en el que se enmarcan algunas de estas cuestiones. Hacerlo redundará en muchos beneficios: de hecho, el FIDA trabaja con un enfoque holístico para transformar las zonas rurales, coordinando sus actividades para abordar los múltiples retos a los que se enfrenta la población rural. Además, la resiliencia ya es una prioridad de la FIDA¹².
 - ii) **La inclusión** puede considerarse otro tema transversal que se vincula al empoderamiento de la mujer, la necesidad de garantizar un acceso equitativo a los recursos y la financiación y la superación de la marginación de grupos como los jóvenes, los pueblos indígenas y las personas con discapacidad. Este tema está en consonancia con el consenso que surgió tras la pandemia de la COVID-19, según el cual hay que cerrar la brecha entre ricos y pobres, entre productores y consumidores.
31. Las prioridades y los planes operacionales del FIDA para el período 2021-2024 servirán de base para que el Fondo elabore sus mensajes y productos, organice sus actividades en los medios de comunicación, sus campañas y eventos, y defina su

público objetivo. Los equipos de comunicación global se centrarán en las estrategias y se reforzarán con nuevas funciones básicas, lo que permitirá consolidar una red más sólida y amplia.

A. Convertir los temas en mensajes

32. Nuestros mensajes tendrán los siguientes objetivos principales:

- i) **Recordar que la agricultura y el desarrollo rural son esenciales para alcanzar los ODS 1 y 2** y contribuyen a reducir los niveles de tensión y de conflicto armado a nivel local y, en última instancia, a nivel mundial.
- ii) **Destacar la importancia de la resiliencia y la sostenibilidad** frente a la pandemia de la COVID-19 y otras perturbaciones, así como la agricultura sostenible y la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos.
- iii) **Demostrar la capacidad del FIDA** para transformar la vida de los pequeños productores, emprendedores y sus comunidades, no solo a través de la financiación, sino también del cambio de comportamiento y el empoderamiento social, incluida la igualdad de género y las oportunidades para los jóvenes y las personas con discapacidad.
- iv) **Narrar experiencias humanas de esperanzas que muestran el impacto de la labor del FIDA en la vida de las personas**, dejar que los participantes en los proyectos hablen por sí mismos y capacitar al personal como expertos que puedan hablar con autoridad sobre el impacto del FIDA.
- v) **Simplificar los temas de desarrollo para elaborar mensajes claros y contundentes**. Cuando los programas y la función del FIDA son demasiado complejos, tenemos la responsabilidad de resumirlos y transmitirlos de forma más comprensible para el público en general. Los interesados deben poder captar fácilmente el mensaje para decidir cómo actuar.
- vi) **Dirigirnos al público adecuado con las herramientas correctas y aplicando estrategias y métodos innovadores** para maximizar nuestra visibilidad, mostrando cómo nuestras prioridades son también las de la población rural e inspirando a la gente a actuar.

V. Conclusión

33. Gracias a los buenos resultados obtenidos durante décadas, el FIDA se ha ganado la confianza de los gobiernos, los asociados y las comunidades rurales que han llegado a conocer bien al FIDA. Su mandato es más pertinente que nunca y desempeña un papel fundamental en la consecución de la Agenda 2030.
34. Para alcanzar su objetivo de crecimiento y duplicar su impacto de aquí a 2030, el FIDA necesita ampliar y perfeccionar sus estrategias de comunicación para seguir progresando. Sin bien el reconocimiento de la importancia del desarrollo rural para erradicar la pobreza y el hambre y para generar resiliencia en el mundo es cada vez mayor, el FIDA no debería asumir que su mandato único y su eficaz labor gozan necesariamente de ese reconocimiento. De hecho, para posicionarse en el escenario mundial del desarrollo rural, los sistemas alimentarios, la resiliencia y la adaptación al cambio climático, el FIDA debe esforzarse por dejar de considerar a la comunicación como un servicio "a la carta" o una actividad accesoria y, en cambio, considerarla como una función integral, continua y estratégica que es esencial para alcanzar sus objetivos ulteriores.
35. **El deseo de aumentar la visibilidad de manera intencional supone un compromiso colectivo y una elección firme**. Es el requisito para los tres aspectos necesarios de una comunicación motivada: canalizar el relato, creando vínculos e impulsando a la acción.

36. Partimos de la base de que los Estados Miembros del FIDA quieren que el Fondo desempeñe un papel central en el sector del desarrollo agrícola y en el sector financiero y, también, que sea reconocido como líder en las políticas y las prácticas progresistas y considerado la primera opción para la inversión y el compromiso de los países, las instituciones de desarrollo, las fundaciones y el sector privado. Todo ello no solo aumentará la visibilidad del FIDA, sino que también contribuirá a nuestro objetivo final de situar a la población rural al frente de la escena mundial.
37. Las consultas con los Estados Miembros, las evaluaciones independientes y los estudios de las empresas de consultoría han demostrado que la comunicación tiene un papel fundamental en este sentido. Abordamos las necesidades del FIDA reorganizándonos de forma más estratégica y hemos creado un plan de acción para ello. Llevará tiempo y recursos hacer realidad la ambición del FIDA y de sus Estados Miembros de mejorar nuestra visibilidad y compromiso mundial, pero una vez que lo hayamos hecho, estaremos mejor preparados para ayudar a las personas a las que servimos y movilizar más recursos para alcanzar nuestra misión.
38. Nuestra estrategia de comunicación global e incidencia pública establece las principales directrices que seguiremos a medida que el FIDA amplíe sus operaciones, continúe con su plan de descentralización para acercarse aún más a las poblaciones beneficiarias y desarrolle en consecuencia su modelo financiero y soluciones innovadoras.
39. **La visibilidad resultante nos permitirá conseguir estos ambiciosos objetivos.** Nuestra presencia y estructura deben seguir evolucionando y creciendo. Para reflejar este mandato más amplio, hemos decidido cambiar el nombre de la división por el de "División de Comunicación Global e Incidencia Pública".
40. A medida que avancemos en nuestra visión, el apoyo de los Estados Miembros será esencial para lograr los siguientes objetivos:
- i) Aprovechar la ambiciosa reforma y descentralización de la función de comunicación para convertirla en una prioridad y una actividad estratégica a todos los niveles del FIDA.
 - ii) Ampliar significativamente nuestro mandato de divulgación pública y promoción innovadora para fomentar las colaboraciones y las asociaciones en todos los sectores, y así aumentar nuestro alcance global.
 - iii) Adoptar medidas orientadas a posicionar al FIDA como referente intelectual, en consonancia con los principios de la comunicación motivada indicados anteriormente.
 - iv) Supervisar y evaluar nuestras iniciativas y actividades de divulgación para garantizar que estamos logrando los resultados y el impacto previstos.
41. Este enfoque estratégico mundial centrado en la comunicación y la incidencia pública tiene por objeto facilitar la realización de la visión del FIDA de estar más cerca de la población local y crear una nueva dinámica para situar a la población rural en el centro de las soluciones sostenibles que ofrecemos.

VI. Agradecimientos

42. Este enfoque estratégico se basa en múltiples fuentes, entre las que se incluyen entrevistas y consultas con organizaciones que han servido de referencia (el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (FMSTM), el UNICEF, el ACNUR y el PMA), consultas internas (directores regionales, directores de centros/países, funcionarios de la División de Comunicaciones (COM) y miembros de la Asociación del Personal del FIDA), además de otras consultas externas con socios del sector privado (Olam y Mars) y ONG asociadas (Oxfam), entre otros.

Principales esferas de actividad

A. Adaptarse al futuro digital

1. El mundo ha aprendido mucho de la pandemia de coronavirus, y una de las cosas importantes ha sido aprender a existir, crecer y prosperar en un entorno cada vez más digitalizado. También el FIDA apuesta plenamente por el futuro digital y sitúa esta modalidad de comunicación en el núcleo de su estrategia de visibilidad e incidencia pública: desde las visitas virtuales sobre el terreno, las plataformas interactivas para conferencias, los *podcasts* y los boletines informativos electrónicos, a las mejoras aportadas al sitio web institucional y a una mayor presencia en redes sociales.
2. En el marco de nuestra estrategia, vamos a rediseñar y reestructura nuestro sitio web institucional, ifad.org, con el fin de reubicarlo como una plataforma central con una fuerte identidad visual, una redacción más cuidada, mejores funciones multilingües y un mayor atractivo gracias al uso de productos digitales interactivos.
3. En apoyo al programa de descentralización del FIDA, desarrollaremos un marco digital sostenible que defina las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas de los sitios web del FIDA, la actividad en redes sociales y otros productos basados en la tecnología digital, con la idea de sentar las bases para que el FIDA cuente con presencia a nivel regional y nacional, sin dejar de perseguir nuestro objetivo de llegar a más personas allá donde se encuentren, en sus propios idiomas y con contenidos localizados. Siempre que sea posible, colaboraremos con asociados estratégicos en materia de comunicación para alcanzar estas metas de visibilidad y aprovecharemos al máximo su valiosa experiencia para impulsar nuestras aspiraciones digitales.
4. Seguiremos explorando nuevas vías para hacer crecer nuestras cuentas institucionales en redes sociales y forjar una relación más profunda con nuestros principales destinatarios mediante el uso de herramientas de seguimiento y escucha para generar datos solventes que fundamenten y orienten nuestras decisiones.
5. Para aplicar este planteamiento con eficacia y permitir que el FIDA lidere el discurso, conecte con los destinatarios y fomente la movilización, será fundamental publicar más contenidos de video y de diseño gráfico para redes sociales.

B. Ampliar nuestro alcance

6. Los medios de comunicación tendrán un papel crucial a la hora de dar a conocer el FIDA, crear una imagen de marca y ayudar a afianzar su liderazgo intelectual. Gracias a una selección estratégica de medios, la participación activa en actividades internacionales de alto nivel, la transmisión de mensajes claros y pertinentes sobre acontecimientos y temas mundiales de interés informativo y el apoyo de personas famosas e influyentes, esto es, una mayor presencia en los medios, el FIDA puede convertirse en la principal voz autorizada en materia de desarrollo rural.
7. Durante el período de la FIDA12, seguiremos seleccionando y dirigiéndonos a periodistas y medios de comunicación que puedan ayudarnos a influir en los principales responsables de la toma de decisiones y a llegar a determinados públicos. Para ello, contaremos con el apoyo de consultores especializados en países importantes que harán un seguimiento de la narrativa en los medios e identificarán oportunidades para que el FIDA venda de forma proactiva sus argumentos y su experiencia.
8. Aprovecharemos nuestra mayor presencia sobre el terreno y las mejores relaciones forjadas con el personal operativo y los equipos de los proyectos para ofrecer a los medios de comunicación visitas preparadas específicamente para que presencien de primera mano la labor del FIDA y los temas a los que se otorga mayor

importancia sobre el terreno. Asimismo, invitaremos a los embajadores de los Estados Miembros y a otros funcionarios destinados en el país a participar en las visitas de campo a proyectos respaldados por el FIDA. También colaboraremos con los directores regionales y en los países para aumentar su visibilidad e incrementar la eficacia de su comunicación, incluida la comunicación con los medios. Por último, ampliaremos el alcance de nuestras actividades en las redes sociales regionales para impulsar el compromiso de los países prestatarios y entre los donantes.

9. Para generar noticias, será esencial obtener datos recientes y llevar a cabo investigaciones originales con la idea de posicionar al FIDA como una figura de referencia, dispuesta a adoptar un posicionamiento firme en cuestiones fundamentales. Del mismo modo, al poner en contacto a periodistas con los participantes en los proyectos que les sirvan de inspiración y les puedan proporcionar información de primera mano, se estará poniendo cara a los problemas y a las soluciones en materia de desarrollo y se conseguirá que la gente se interese más por esas cuestiones. Una mayor interacción con el personal de los proyectos respaldados por el FIDA nos permitirá recoger experiencias personales y ofrecer actividades de formación y fomento de capacidades. Queremos garantizar que se desarrollen contenidos adaptables tanto a medios de comunicación locales como a grandes medios internacionales. En resumen, la difusión mediática descentralizada debería formar parte de una estrategia integrada mundial de medios de comunicación.

C. Dinamizar la marca del FIDA: campañas y difusión

10. La innovación continua es la clave para promover, e incluso mantener, la marca del FIDA y la interacción con las partes interesadas.
11. Además de promover la incidencia pública, las campañas son potentes herramientas de comunicación para dar a conocer la marca y comunicar sus mensajes. El FIDA ya ha llevado a cabo campañas de imagen, por ejemplo, The Field Report ("informe sobre el terreno"), y seguirá reforzando su marca mediante campañas temáticas en torno a cuestiones como el género, la juventud o el clima (#recetasparaelcambio) para aumentar el reconocimiento del público.
12. El Fondo reforzará su compromiso con campañas sobre eventos importantes como la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios o las reuniones de la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP), ámbitos en los que la COVID-19 ha acelerado la transición hacia espacios digitales y de debate virtual y donde solamente para estar al día y poder ofrecer experiencias y contenidos atractivos, profesionales y de gran impacto hay que invertir en tecnología, recursos humanos, aptitudes y capacidad. Para dar a conocer sus historias en este entorno, el FIDA creará contenidos más visuales y mejor diseñados, entre otras cosas, más videos e imágenes que generen interés.
13. Por lo que respecta a la parte técnica, la visualización de datos evolucionará para que el FIDA presente sus resultados y sus cifras clave de manera convincente y legible. Las publicaciones serán más atractivas y se centrarán en lo digital, con enfoques más visuales e interactivos para contenidos de cualquier índole y una narración visual centrada en las personas que forje una fuerte conexión con los destinatarios y los incite a involucrarse y actuar. Casi la mitad del personal trabajará sobre el terreno, por lo que este entorno descentralizado implicará también que el FIDA deberá capacitar y concienciar al personal sobre la importancia de promover y proteger su marca. Se crearán nuevas plataformas y herramientas para sensibilizar al personal y hacerlo partícipe tanto en la Sede como sobre el terreno: se reestructurará la Intranet, se creará una plataforma de intercambio interno a modo de red social y se publicará un boletín informativo para que el FIDA esté aún más cerca de todo su personal. Los equipos de comunicación interna trabajarán para movilizar a una generación nueva y consolidada de abanderados del FIDA.

D. Ampliar nuestra base de promotores

14. Hemos comprobado de primera mano el efecto que pueden tener las iniciativas dirigidas a promover la incidencia pública y el compromiso activo de personas famosas e influyentes como Idris y Sabrina Elba, Mr Eazi y Sherrie Silver. Gracias a ellos, hemos conseguido un reconocimiento público sin precedentes, por lo que seguiremos apostando por esa vía. Además, de aquí en adelante, el FIDA ampliará su red de promotores más allá de las celebridades que actúan a modo de defensores o embajadores, con la idea de contar con una implicación más amplia de personas influyentes conocidas. Asimismo, trataremos de implicar a líderes dinámicos entre los jóvenes y la ciudadanía en su conjunto como impulsores del cambio.

Ampliar nuestra base de promotores no solo consiste en llegar a destinatarios precisos con mensajes personalizados: lo que queremos es que se sientan parte de la solución, facultados para conseguir el cambio y muy respaldados cuando pasen a la acción.

15. También a nivel interno, seguiremos esforzándonos para reforzar nuestra base de promoción mediante la creación de nuevas herramientas de comunicación que permitan a los miembros de la Junta, a nuestros asociados y a nuestro propio personal trabajar para impulsar al FIDA. El reconocimiento de las necesidades de estos promotores nos ayudará a conectar mejor con ellos y a hacer que la interacción con el FIDA sea una experiencia provechosa y gratificante. Este logro nos ayudará a alcanzar el objetivo del Fondo de ser más visibles a través de una marca con la que nuestra comunidad pueda identificarse. En definitiva, queremos que todo el mundo conozca al FIDA: nuestra intención de mostrarnos más abiertos al público nos ayudará a dirigirnos a esas mismas personas en el futuro para solicitar otros apoyos y recursos.

E. Establecer nuevas asociaciones

16. Las asociaciones estratégicas en materia de comunicación con líderes de ideas afines, entre otras alianzas, servirán para que el FIDA saque partido de plataformas y mercados, permitiéndole aumentar su alcance de manera exponencial.
17. En este sentido, nuestro enfoque deberá consistir en incluir a organizaciones que proporcionen un amplio abanico de recursos y conocimientos, desde organizaciones de la sociedad civil y ONG a fundaciones y empresas del sector privado. Recurriremos a asociaciones tradicionales y a una comunicación menos tradicional para lograr una repercusión y un alcance revolucionarios. Por ejemplo, Global Citizen puede ser especialmente útil para apoyar algunas campañas de promoción clave y actividades de incidencia pública, gracias a su capacidad excepcional para aprovechar las relaciones con líderes importantes y para incorporar al FIDA a sus eventos, como por ejemplo su Global Citizen Festival, que congrega a millones de personas. Este socio también puede ayudarnos a involucrar al sector privado en el trabajo del FIDA. En su calidad de agente intermediario, Global Citizen nos puede ayudar a establecer vínculos con empresas de comunicación punteras y con ideas afines que pueden ofrecernos recursos a través de campañas de sensibilización sobre las causas del FIDA, subvenciones y donaciones en especie.
18. SDG2 Advocacy Hub también podría ser un asociado valioso. La División de Comunicaciones seguirá creando nuevas asociaciones con medios de comunicación y empresas de tecnología como Fundación Thomson Reuters, France24, TikTok o Instagram.
19. Para nuestro planteamiento, resulta esencial mantener una estrecha coordinación con el equipo responsable de la interacción con el sector privado dentro de la División de Participación Activa, Asociación y Movilización de Recursos a Nivel Mundial (GPR) en relación con asociaciones para campañas actuales y futuras,

incluyendo Food Tank, Alliance to End Hunger y la Fundación pro Naciones Unidas, que ofrecen oportunidades para recaudar fondos destinados a causas específicas a través de la ciudadanía y para aumentar la visibilidad de marca del FIDA. Otra de las alianzas que se está estudiando es la del Grupo Aldo con el Programa de Embajadores de Buena Voluntad de las Naciones Unidas.

F. ¿Cómo conseguirlo?

20. Con el fin de establecer y consolidar asociaciones del más alto nivel en materia de comunicación, nuestras colaboraciones deberán ser estratégicas e innovadoras, además de aportar soluciones creativas y estar gestionadas de forma impecable, lo que incluye los servicios prestados a los asociados, la gestión de las relaciones y la publicación de informes de alcance.
21. Para tener éxito, habrá que contar con un enfoque interno de colaboración, tanto en la División de Comunicaciones como en el resto de divisiones y equipos del FIDA. Unidos, podemos atraer a nuevos asociados que nos aportarán enfoques innovadores y conocimientos técnicos pertinentes para la misión y el mandato del FIDA y también llevarán a cabo actividades de comunicación más tradicionales como la mercadotecnia, la relación con los medios o la recaudación de fondos.
22. Asimismo, tendremos que incorporar iniciativas y oportunidades de asociación de menor calado en campañas sobre nuestras áreas temáticas prioritarias, tales como "I Fund Agricultural Development" (Yo Financio el Desarrollo Agrícola) o "Recuperación. Reconstrucción. Resiliencia". Tendremos que elaborar mensajes específicos dirigidos a nuestros socios, que sirvan para complementar las prioridades establecidas en materia de comunicación institucional, a través de la creación de directrices mundiales para la comunicación con los asociados. De esta forma, tendremos un mayor margen de maniobra y aprovecharemos al máximo momentos importantes, como la Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios, la semana de la Asamblea General o la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26), y seremos, además, más coherentes en nuestros mensajes con nuestros colaboradores.
23. A la hora de desarrollar asociaciones en materia de comunicación, queremos ser estratégicos y sacar partido de la capacidad de interacción mundial y de elaboración de mensajes del FIDA, con el fin de forjar asociaciones innovadoras en distintos sectores. El objetivo es dar a conocer al FIDA como institución financiera internacional y organismo de las Naciones Unidas y promover el desarrollo mundial como requisito para la resiliencia: debemos posicionar al FIDA como la respuesta a los problemas actuales. Adoptar un enfoque de establecimiento de asociaciones basado en soluciones conseguirá que nuestros destinatarios sientan que tienen la capacidad de influir en el cambio generado.

G. Fortalecer las competencias internas: liderazgo intelectual y compromiso

24. Para consolidar al FIDA como un referente intelectual, los miembros del personal directivo, el personal especializado y el personal sobre el terreno que participe en actividades públicas, como entrevistas con medios de comunicación, recibirá una formación especializada para transmitir mensajes sencillos, contundentes y fáciles de recordar. El objetivo es poner de relieve pruebas y datos actualizados y recurrir a enfoques narrativos que muestren, más que describan, los logros de la labor del FIDA de una manera que llegue al intelecto y a las emociones del público.
25. La capacitación es esencial, sobre todo en el caso del personal sobre el terreno en un contexto descentralizado, para poder fomentar la interacción con los destinatarios clave e ir más allá de la comunicación puntual basada en eventos o centrada en cuestiones internas. A medida que el FIDA vaya obteniendo más visibilidad y "recorrido" en los debates mundiales sobre el desarrollo sostenible y se

fortalezca su papel de liderazgo en las zonas rurales, algunos miembros importantes del personal, como los directores en los países, deberán interactuar de forma más sistemática y estar preparados para hablar con autoridad y responder a las preguntas de los medios de comunicación, incluidas las relacionadas con la reputación.

26. A medida que el FIDA vaya ampliando su modelo financiero y su gama de productos y consolide su colaboración con el sector privado, el personal financiero y de otras áreas deberá mejorar sus dotes de comunicación y desarrollar otras aptitudes conexas. Es algo que ya está ocurriendo, por ejemplo, en el apoyo del equipo de comunicación a las presentaciones relacionadas con la captación de posibles inversores.
27. En el mundo que surja tras la pandemia, serán igual de importantes las plataformas digitales y las físicas para impulsar el liderazgo intelectual del FIDA. La dirección del Fondo deberá estar preparada para aprovechar las tendencias y acudir a los lugares adecuados con la idea de que se escuchen y difundan nuestros mensajes, y podrá hacerlo participando en mesas redondas virtuales o interactuando en plataformas emergentes, por ejemplo.

H. La comunicación interna puede cambiar las reglas del juego

28. Los enfoques de impacto de la comunicación interna, además de ser fundamentales para la aplicación satisfactoria del ambicioso programa de reformas del FIDA, cumplen una función esencial de respaldo de la visibilidad e interacción externa del Fondo.
29. Perfectamente integradas en nuestro enfoque estratégico de comunicación, la comunicación interna deberá tener las siguientes características:
 - i) **Estratégica**, con capacidad para reestructurar las herramientas, las plataformas y los canales para transmitir mensajes internos de forma innovadora, accesible y transparente. Trabajaremos para que la visión subyacente a las reformas resulte clara y fácil de entender para todo el personal del FIDA. Uno de los hitos principales será la remodelación de la Intranet, para hacerla más eficaz y estratégica.
 - ii) **Integrada y orientada al exterior**, mediante una colaboración más estrecha con otras unidades de la División de Comunicaciones. La comunicación interna puede ayudar a mejorar la visibilidad externa a través de la implicación del personal, pero también puede inspirar campañas que destaquen la misión del FIDA y reconozcan el esfuerzo y los logros del personal. Se pondrá en marcha una plataforma interna de intercambio, siguiendo el modelo de las redes sociales, con el fin de ofrecer una forma sencilla de promover la causa del FIDA.
 - iii) **Dinámica** y capaz de adaptarse a la realidad cambiante del FIDA, en especial la segunda fase del plan de descentralización. Con el respaldo a la activación del equipo mundial descentralizado del FIDA, aflorarán nuevas formas de comunicación.
 - iv) **Bidireccional**, gracias a la consolidación de un diálogo constante con otros departamentos y divisiones y con el personal y la Asociación del Personal del FIDA, abordaremos las carencias de los mecanismos de retroalimentación existentes para garantizar que se escuche a todo el mundo, de acuerdo con un enfoque de auténtica colaboración.

I. Comunicación de crisis y gestión de los riesgos para la reputación

30. La División de Comunicaciones deberá tener en cuenta y evaluar los riesgos para la reputación del FIDA, ya sea ante un posicionamiento que adoptemos en el marco de una crisis humanitaria o en relación con una nueva y posible asociación.

31. La gestión de riesgos debe estar plenamente integrada en nuestra forma de trabajar. A medida que la marca del FIDA vaya siendo más prominente, será cada vez más importante plantearnos esta cuestión (la visibilidad conlleva un mayor escrutinio), de ahí la necesidad de garantizar que la misión, la función y los valores del FIDA son debidamente representados.
32. El seguimiento y la evaluación resultan vitales en el enfoque de comunicación basado en resultados que queremos y que está en consonancia con el mandato del FIDA orientado a soluciones. Por ello, estamos adoptando la diligencia debida que nos corresponde: seleccionando de forma transparente normas, indicadores básicos de resultados y puntos de referencia para el éxito, revisando estrategias y enfoques y recabando datos que servirán de base para seguir avanzando.

Aplicación del enfoque estratégico

Sabemos que queremos promover la visibilidad de manera intencional, pero ¿cómo se aplica un enfoque estratégico ambicioso?

A. Nuestra visión en la práctica

1. En este enfoque estratégico de la comunicación hemos plasmado cómo tenemos pensado comunicar la misión, la marca y los resultados del FIDA de manera atractiva.
2. La aplicación de este enfoque requiere también un plan concreto para ejecutar las acciones propuestas, que incluya directrices sobre cómo se reorientará a sí misma la División de Comunicaciones para trabajar con los asociados de toda la organización en pos de los objetivos de comunicación del FIDA.

a) Objetivos generales

- Complementar y coordinarse con los objetivos más amplios de la organización.
- Sacar el máximo partido del tiempo y los recursos invertidos.
- Colaborar con la División de Comunicaciones y el resto de divisiones para obtener los resultados deseados.
- Fomentar relaciones sólidas y duraderas y afianzar la buena reputación de la organización.
- Definir las necesidades para lograr un mayor impacto, en consonancia con el programa de reformas del FIDA.

b) Públicos objetivo

- Estados Miembros
- Personal del FIDA
- Público en general
- Líderes de ONG y organismos de las Naciones Unidas
- Principales asociados: sector privado y fundaciones
- Periodistas y personas influyentes

c) Estrategia

- i) Para el sitio web y la comunicación digital:
 - Rediseñar y reestructurar en profundidad ifad.org con el fin de reposicionar el sitio web institucional como un eje digital con un diseño y una narrativa impactante y una mejora de su funcionalidad multilingüe.
 - Desarrollar un marco digital que describa las normas para los sitios web del Fondo, la actividad en redes sociales y otros productos digitales y afines del FIDA, de modo que se sienten las bases de la presencia digital de la organización a nivel regional y nacional.
 - Intensificar las actividades en redes sociales y emplear herramientas de escucha social para orientar y fundamentar los métodos, además de intensificar la interacción con el público a través de campañas y asociaciones de apoyo.

- Aumentar los contenidos de video y diseño gráfico de gran repercusión en redes sociales, de modo que el FIDA lidere el discurso, conecte con los destinatarios y promueva la movilización.
- ii) Relaciones con los medios de comunicación:
- Descentralizar las iniciativas de relaciones con los medios de comunicación para que, con el apoyo de una red de consultores sobre medios y recopilación de historias, el personal se familiarice con la labor del FIDA sobre el terreno y pueda producir historias de gran interés humano que pongan de manifiesto la eficacia de las inversiones del FIDA, y mantenga relaciones más estrechas con periodistas locales y otros asociados que puedan servir de megáfono para los mensajes del FIDA.
 - Generar noticias desarrollando datos recientes, realizando investigaciones originales y organizando actos destinados a interactuar con los medios de comunicación.
 - Seleccionar a portavoces del FIDA que sean especialistas fiables y cercanos y líderes de opinión a los que los medios de comunicación puedan recurrir para solicitar comentarios sobre temas y acontecimientos de relevancia. Gracias a una capacitación en materia de divulgación de mensajes, los expertos del FIDA podrán comunicar opiniones firmes y autorizadas con total eficacia.
 - Organizar visitas de prensa periódicas con medios influyentes (internacionales, regionales y locales) en las que se vincule la labor del FIDA sobre el terreno con la actualidad informativa, de modo que los periodistas tengan acceso directo a participantes en los proyectos y especialistas del FIDA y conozcan mejor la labor del Fondo sobre el terreno.
 - Llevar a cabo una evaluación y un seguimiento cualitativos y cuantitativos de la cobertura mediática y hacer llegar los resultados a las partes interesadas.
- iii) Marca y contenidos:
- Definir con claridad el imaginario que queremos que se asocie de manera instantánea con la marca del FIDA, invertir en la recopilación de contenidos e integrar estas iniciativas en todos los materiales de comunicación.
 - A través de la descentralización, desarrollar contenidos para generar historias que incluyan elementos visuales y orientar esa labor para racionalizar este proceso y dar a conocer las herramientas de comunicación y las directrices en materia de marca y transmisión de mensajes.
 - En colaboración con otras divisiones, preparar materiales adicionales multilingües para explicar la misión y el mandato del FIDA a nuestros distintos públicos objetivo.
 - Aprovechar la asociación de la marca del FIDA con oportunidades de educación pública para aumentar nuestra visibilidad de manera exponencial, incluso a través de asociaciones para el desarrollo y programas para jóvenes.

iv) Innovación y asociaciones:

- Establecer una línea de trabajo dedicada a las asociaciones estratégicas en materia de innovación y comunicación para forjar y consolidar relaciones que ayuden a conseguir visibilidad y dar a conocer la misión del FIDA.
- Integrar un componente de comunicación en las asociaciones existentes, al tiempo que se establecen nuevas asociaciones estratégicas en materia de comunicación para sacar partido de la experiencia, los conocimientos y los recursos de los asociados.
- Aprovechar las redes (por ejemplo, Global Citizen), los festivales de cine y la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de la ONU para interactuar con posibles asociados que simpaticen con la causa del FIDA, como el Grupo Aldo y Verizon.
- Utilizar las redes del personal para contactar con personas influyentes que puedan hacer las presentaciones adecuadas al nivel adecuado a asociados potenciales como CanopyLAB o Disney, entre otros.
- Plasmar las buenas prácticas en materia de asociaciones en unas directrices de comunicación, con el fin de que los mensajes comunicados a los socios se ajusten a la comunicación de las principales campañas del FIDA.

v) Participación del personal:

- Liderazgo intelectual: ofrecer formación sobre comunicación y medios de difusión, en especial, para que el personal sobre el terreno pueda transmitir con autoridad las posiciones del FIDA.
- Buscar y detectar oportunidades para implicar al personal directivo del FIDA en actividades útiles e influyentes que afiancen el liderazgo intelectual de Fondo, como conferencias y mesas redondas virtuales.
- Reforzar y ampliar el proceso de consulta vigente con los distintos departamentos, divisiones, unidades y equipos del FIDA, tanto en la Sede como sobre el terreno, así como con el personal y la Asociación del Personal del FIDA, para garantizar que los procesos de colaboración transversal se diseñen de forma participativa y se apliquen de manera conjunta.
- Reestructurar y crear una serie de herramientas esenciales para la comunicación estratégica y bidireccional, lo que incluye rediseñar la Intranet para que sea más estratégica y funcional y poner en marcha nuevas herramientas para facilitar la información y participación del personal, entre ellas la plataforma de intercambio IFADnow.
- Respaldar de forma innovadora los principales procesos de reforma del FIDA, entre ellos la segunda fase del plan de descentralización, mediante formaciones en materia de comunicación con contenidos multimedia diseñados para hacer que el cambio sea comprensible y accesible para todos, actividades descentralizadas y diálogos entre las

distintas zonas geográficas de actuación en los que la Sede pueda reposicionarse como un interlocutor en situación de igualdad¹.

- Colaborar para reforzar la integración de la comunicación interna y externa: incluiremos un componente de participación activa del personal en la promoción de todas las campañas futuras y daremos visibilidad al personal del FIDA incluyendo sus historias en nuestras herramientas de comunicación externa.
- vi) Comunicación de crisis y gestión de riesgos para la reputación:
- Revisar y actualizar los procedimientos y las directrices de comunicación de crisis y gestión de riesgos para la reputación a fin de garantizar la protección continua de la imagen pública del FIDA.
 - Supervisar, evaluar y formular recomendaciones a la presidencia y a la alta dirección sobre situaciones que impliquen un alto riesgo para la reputación del FIDA, como por ejemplo un incumplimiento de las normas éticas o técnicas del Fondo, una crisis política, una catástrofe natural u otros factores que puedan afectar al funcionamiento del Fondo.
 - Establecer mecanismos en la División de Comunicaciones para tramitar las solicitudes de los medios de comunicación, en consulta con las divisiones del FIDA pertinentes.
 - Contribuir a la capacitación del personal y a campañas internas para garantizar que todo el mundo comprenda la responsabilidad que tiene de proteger la reputación del FIDA.
3. Todas las líneas de trabajo descritas siguen un enfoque global y racionalizado para priorizar la toma de decisiones:
- **Temas:** evaluamos todos los temas en busca de oportunidades.
 - **Impacto:** valoramos y predecimos sus efectos.
 - **Acción:** usamos el pensamiento crítico como base para recomendar acciones.

El resultado es una mayor visibilidad.

B. En la práctica: un modelo de aplicación adaptable

4. Somos conscientes de que, en última instancia, la visibilidad intencional debe ser adaptable y reflejar las prioridades de la organización frente a los cambios en el panorama mundial. Asimismo, sabemos que, aunque el aumento de nuestra repercusión mundial en materia de comunicación exige contar con una mayor presencia, las limitaciones actuales implican utilizar los recursos disponibles con flexibilidad y eficiencia.

¹ Nota: Aunque se ha elaborado un plan de acción y un enfoque de comunicación interna como apoyo para la segunda fase del plan de descentralización, en los próximos meses se desarrollará una estrategia de comunicación interna más exhaustiva en estrecha colaboración y consulta con las divisiones internas, los grupos de trabajo, el equipo de gestión de los conocimientos y la Asociación del Personal.

5. A modo de resumen y como ya hemos indicado, nuestra estrategia hace hincapié en tres pasos concretos:
 - i) Reorganizar la división en respuesta al programa de crecimiento del FIDA y a la necesidad de aumentar la visibilidad en países operativos y países donantes.
 - ii) La aplicación de este enfoque ampliado a escala mundial exigirá contar con recursos adicionales, por lo que proponemos un modelo escalable que se pueda implantar de forma gradual.
 - iii) Armonizar nuestro enfoque estratégico con las recomendaciones de la reconfiguración de los procesos operativos y del estudio McKinsey, así como a través del proceso de planificación dinámica de la fuerza de trabajo.
6. Se reorganizará la División de Comunicaciones del FIDA con una configuración más eficiente y específica para aplicar este enfoque y su plan de acción. El cambio de nombre pretende, de hecho, reflejar esta transformación. Se tratará de un modelo con dos equipos principales (el primero, comunicación institucional e incidencia pública, y el segundo, noticias y multimedia) y siete líneas de trabajo específicas:
 - i) Comunicación institucional y comunicación interna
 - ii) Innovación y asociaciones
 - iii) Campañas y actividades de divulgación
 - iv) Comunicación sobre el terreno
 - v) Relaciones con los medios de comunicación
 - vi) Producción multimedia
 - vii) Desarrollo web y producción técnica.

Nuestra presencia y experiencia sobre el terreno para transformar datos en historias

7. Una visibilidad intencional que destaque la misión, la labor, los resultados y los relatos del FIDA exige tener presencia sobre el terreno para respaldar los objetivos del Fondo y ampliar su alcance, tal y como se desprende de la sección 3, dedicada a la descentralización.
8. Las cosas empiezan y acaban sobre el terreno, que es donde viven las poblaciones beneficiarias de los proyectos del FIDA y donde se generan los resultados. A medida que haya más personal descentralizado del FIDA en áreas técnicas y de apoyo, los equipos de comunicación deberán acompañar a esas personas para garantizar que los relatos se basen en experiencias recopiladas sobre el terreno.
9. De acuerdo con ese enfoque ascendente, proponemos un modelo básico que encarna el mínimo necesario para ofrecer una "cadena de valor" completa de la comunicación. El objetivo es fomentar diálogos que sirvan de base para fundamentar nuestra comunicación e incidencia pública a nivel local, regional, nacional e internacional, lo que a su vez reforzará nuestra capacidad de interacción mundial.
10. Conforme vayamos avanzando, el objetivo de nuestro modelo consistirá en incrementar la calidad y la regularidad de nuestra comunicación y actividades de incidencia pública, que se llevarán a cabo en distintos idiomas y reflejarán los aspectos culturales. Enviar al personal de comunicación a trabajar sobre el terreno tiene un costo. Sin embargo, invertir en las competencias y capacidades del personal interno también podría suponer un ahorro, evitando así recurrir a una externalización cara y, posiblemente, poco eficaz.

C. Seguimiento y evaluación de la comunicación para medir el éxito

11. Medir y evaluar resultados es nuestra labor diaria en el ámbito de la comunicación: nuestra eficacia depende de nuestra capacidad para llevar a cabo un seguimiento constante e introducir ajustes en tiempo real.
12. Ya estamos determinando puntos de referencia relativos a los datos para todas las líneas de trabajo, que utilizaremos para medir nuestros progresos a medida que avancemos. Entre ellos se incluyen:
 - Análisis rigurosos sobre el crecimiento y la participación de seguidores en redes sociales.
 - Compilación de informes de seguimiento de los medios de comunicación que mencionen al FIDA en artículos informativos.
 - Informes estadísticos sobre el impacto en términos de comunicación de los grandes acontecimientos mundiales.
 - Seguimiento del sitio web institucional a través de los datos de Google Analytics, entre otros.
 - Revisión y evaluación de los mensajes clave.
13. El seguimiento y la evaluación están estrechamente relacionados con los resultados de las líneas de trabajo en las esferas de actividad principales y con los objetivos de desempeño del personal vinculados a esos resultados.
14. Con periodicidad anual, este enfoque estratégico se integrará en las prioridades y el plan de trabajo de la División de Comunicaciones, que a su vez habrán sido armonizados con los objetivos del Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG) y con los objetivos operativos e indicadores básicos de resultados del FIDA. A través de estas interconexiones, el enfoque de comunicaciones reflejará desde las prioridades institucionales hasta las individuales, con resultados mensurables a todos los niveles.
15. Un aspecto fundamental del seguimiento y la evaluación es comprobar que nuestros resultados trasciendan los datos que aportamos para mejorar la visibilidad y el posicionamiento del FIDA. La prueba definitiva es llegar a ser un organismo de referencia con un impacto efectivo a largo plazo en las zonas más remotas y marginadas y que trabaja codo con codo al lado de la población rural del planeta.

Volvamos a hacer hincapié en los objetivos:

- i) **Que la gente nos conozca.** El FIDA se posiciona como la voz de referencia en temas de alcance mundial relacionados con el desarrollo rural y aporta soluciones concretas para un mundo mejor.
- ii) **Que la gente se involucre.** Cada vez hay más destinatarios que se sienten atraídos por nuestros contenidos y se comprometen de forma activa con nuestras causas. Se identifican con nuestros beneficiarios, pero también hacen suya nuestra misión.
- iii) **Que la gente actúe.** Nuestros destinatarios sienten el deseo de cambiar las cosas y la urgencia para hacerlo y marcar la diferencia. Las políticas cambian, y es entonces cuando el cambio sucede.

SEAMOS AUDACES. HAGAMOS OÍR NUESTRA VOZ.

Estrategia de comunicación
global e incidencia pública

**El camino a
seguir para
la FIDA12 y los
años posteriores**



Invertir en la población rural

PARA MÁS INFORMACIÓN

Pase la página y... ¡qué empiece
la función!

Situar a la población rural al frente de la escena mundial



ÍNDICE

Comunicar para crear visibilidad intencional.	4
1. Sentar las bases	7
2. Avanzar rápida y estratégicamente.	11
3. De cara al futuro: la comunicación en acción.	14
4. Temas prioritarios	17
5. Principales esferas de actividad	19
6. Aplicación del enfoque estratégico.	26
Conclusión	31
Anexo I: Communications during the Project Lifecycle	33



Comunicar para crear visibilidad intencional

El camino a seguir para la FIDA12 y los años posteriores

SITUAR A LA POBLACIÓN RURAL AL FRENTE DE LA ESCENA MUNDIAL

El FIDA es una institución singular. Se trata del único organismo internacional especializado centrado en el desarrollo con carácter híbrido —es, al mismo tiempo, un organismo de las Naciones Unidas y una institución financiera internacional (IFI)— consagrado exclusivamente a la transformación de la agricultura, las economías rurales y los sistemas alimentarios mediante una serie de mecanismos de financiación que garantizan que sus inversiones lleguen a los millones de personas del medio rural que corren mayores riesgos de quedar desatendidas.

Es bien sabido que el FIDA redobla sus **esfuerzos** y ha acreditado sus ventajas frente a otros organismos a la hora de centrarse en las personas más vulnerables, así como su eficiencia y eficacia a largo plazo. El Fondo también desempeña una función esencial en la consecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y, más concretamente, de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1 y 2.

Hoy más que nunca, **el mandato singular del FIDA y las cuestiones de desarrollo a las que dedica su labor se enmarcan dentro de un esfuerzo global cada vez más amplio**. Si bien en el pasado solo algunas organizaciones de desarrollo y medios de comunicación abordaban cuestiones como el desarrollo rural y los retos a los que se enfrentan los pequeños productores, en los últimos años esto ha cambiado rotundamente.

El enfoque del FIDA en el desarrollo rural como requisito para la resiliencia global resuena cada vez más en todo el mundo. En 2020, el FIDA estuvo presente en los medios de comunicación más destacados del mundo, como *The Guardian*, *Newsweek*, *Les Echos*, *Le Monde*, la *BBC*, la *Deutsche Welle* y el *China Daily*. La revista *Forbes* ha pedido específicamente a los multimillonarios de todo el mundo que inviertan en el FIDA, al que consideran uno de los tres organismos con mayor repercusión en el futuro de nuestro planeta.

La revista *Forbes* ha pedido específicamente a los multimillonarios de todo el mundo que inviertan en el FIDA, al que consideran uno de los tres organismos con mayor repercusión en el futuro de nuestro planeta

Es hora de actuar

La oportunidad es inmejorable; sin embargo, aprovechar el momento para elevar el perfil del FIDA y aumentar su visibilidad supone un compromiso colectivo y una elección firme.

Si optamos por la visibilidad, debemos centrarnos en la finalidad y en los resultados esperados.

Hoy en día, la inmediatez de la tecnología digital permite a cualquier persona intervenir y expresar sus opiniones. Nuestro reto es elevar nuestra voz por encima del ruido y proyectarla de manera firme, clara y decididamente unificada.

Independientemente de lo grande o pequeño que se sea, lo que cuenta es tener visibilidad. Lo que importa es cómo destacar entre la multitud que trabaja en este ámbito, cómo llamar la atención de la gente y que esta entienda por qué uno es importante, cómo orientar el relato a nuestro favor y, lo que es más importante, que el público sienta que también es importante, y que le importe nuestro discurso, con el fin de que apoye nuestra causa.

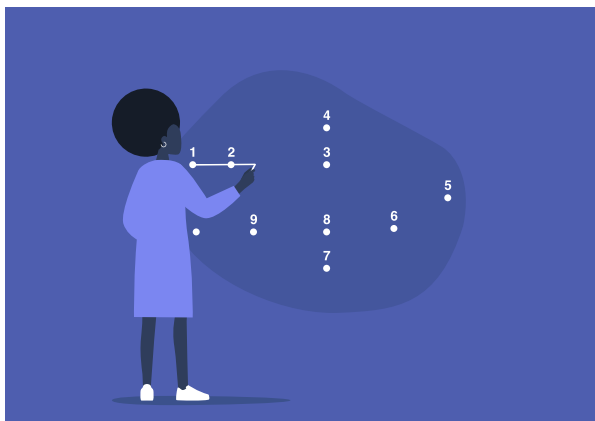
Antes de empezar, repasemos los aspectos básicos.

Para que exista comunicación hay que conectar las ideas: analizamos lo que ocurre en el mundo que nos rodea, reflexionamos desde una perspectiva más amplia y relacionamos las conclusiones con nuestra finalidad, nuestro mandato y nuestras necesidades, sin dejar de lado las necesidades y ambiciones de los demás.

En el contexto del FIDA, eso significa conectar las realidades y preocupaciones mundiales con las de la población rural y trasladar luego el relato a las personas influyentes, los líderes políticos y la población en general.

Para ello, definimos los mensajes, elaboramos campañas y adaptamos nuestro enfoque teniendo en cuenta los distintos públicos y los diversos canales a nuestra disposición para posicionar al FIDA de la mejor manera posible con miras a obtener el mejor resultado posible.

Asimismo, aprovechamos las asociaciones que hemos constituido para ampliar nuestro alcance y difundir nuestros llamamientos a la acción.



Para tener éxito necesitamos un enfoque polifacético que tenga en cuenta las variables políticas, socioeconómicas, culturales y geográficas, al tiempo que seguimos mejorando nuestra estrategia multilingüe y velando por que nuestros mensajes y llamamientos a la acción tengan resonancia donde sea necesario. Hoy estamos ante una oportunidad única, porque nuestro trabajo, nuestra especialización y nuestras ambiciones han pasado a ocupar un lugar prioritario en las agendas mundiales. Nuestra voz puede y debe escucharse de forma clara y rotunda y brindarnos la posibilidad de situar al FIDA como pionero en este campo.

Actualmente, los desafíos transnacionales e internacionales como el cambio climático, la crisis migratoria mundial y la pandemia de COVID-19 centran la atención de los gobiernos nacionales, los ciudadanos y los medios de comunicación. Y todos estos temas pueden vincularse con el FIDA.

Con nuestra experiencia particular, nuestro enfoque centrado en la ampliación del desarrollo rural y nuestro objetivo de velar por que nadie se quede atrás, tenemos ahora la oportunidad de intervenir, hacer oír nuestra voz y participar en el diálogo mundial para demostrar nuestra ventaja comparativa.

Por último, tenemos que asegurarnos de que no limitamos nuestra estrategia a la comunicación externa, sino que también trabajamos internamente mediante la escucha, la facilitación del diálogo y la supervisión y evaluación constantes de nuestro trabajo, a fin de que nuestras experiencias desde

el terreno reflejen el propósito, la experiencia y los resultados del FIDA. Más que explicar, tenemos que demostrar por qué apostar por el FIDA es la “decisión adecuada”. Porque, al fin y al cabo, invertir en el FIDA es una decisión, y nuestra función como comunicadores es demostrar que dicha decisión es lógica.

Igual de importante es elegir a los asociados adecuados para difundir nuestros llamamientos a la acción, apoyar la innovación y maximizar el número de personas a las que prestamos servicios.

Otra parte esencial de nuestro enfoque estratégico de cara al futuro consiste en descentralizar nuestros esfuerzos y asegurarnos de que utilizamos nuestra presencia en el mundo para marcar la diferencia, ya que ello mejora la capacidad del FIDA para ser la voz de la población rural pobre de todo el mundo.

Gracias a los datos y las pruebas de los resultados del FIDA generados a través de los equipos de proyectos, las divisiones operacionales y la gestión de los conocimientos, podemos elaborar mensajes creíbles y fundamentados en bases sólidas.

A su vez, eso nos permitirá reforzar nuestro argumento de que el FIDA es esencial para la resiliencia mundial y vital para el desarrollo sostenible y la consecución de la Agenda 2030.

El enfoque estratégico de la comunicación interna debe basarse en estos mismos principios. También a nivel interno, la comunicación debe conectar a las personas de manera más visible y productiva y abrir nuevos espacios para el diálogo, la participación y el compromiso con el futuro de nuestra organización. Porque unidos seremos más fuertes.



1. SENTAR LAS BASES

La presente Estrategia de comunicación global e incidencia pública, que se ajusta al programa de crecimiento del FIDA, describe la manera en que una comunicación estratégica firme marcará el rumbo a seguir y asegurará el éxito del Fondo durante la Duodécima Reposición de los Recursos del FIDA (FIDA12) y los años venideros. Se trata de un resultado del compromiso 3.5 (33) asumido para la FIDA11, que exige una actualización de la Estrategia de comunicación y del plan de acción del Fondo.

Sobre la base de la visión que se ha presentado, la División de Comunicaciones (COM) propone medidas para garantizar la notoriedad de la institución y que esta cuente con la aprobación y el firme apoyo de los Estados Miembros, las organizaciones no gubernamentales (ONG) afines y los sectores privado y filantrópico. Asimismo, pretende **posicionar al FIDA como referente intelectual y motor del cambio**, haciendo partícipe al público (especialmente a la juventud) de por qué el desarrollo rural es importante para el futuro del mundo.

Un punto crucial planteado en este enfoque estratégico es que la visibilidad intencional comienza con **un cambio consciente en el que se pasa de ver la comunicación como un servicio a la carta a verla como una actividad estratégica esencial para lograr los objetivos últimos de la organización**. Esta elección, en

consonancia con la organización y la función de la División de Comunicaciones, tendrá efectos positivos sobre la capacidad de liderazgo del FIDA en los sectores de desarrollo y financiero. A su vez, ello determinará si el FIDA será la primera opción para el compromiso y la inversión de los Estados Miembros, los particulares, las ONG, las fundaciones y el sector privado.

Crear notoriedad, credibilidad y confianza

Cierre los ojos por un segundo y piense en UNICEF; ¿cuál es la primera imagen que le viene en mente? Ahora haga lo mismo con el ACNUR, el PMA, incluso con la UNESCO. Como la mayoría de la gente, usted visualizará inmediatamente una imagen, una sola imagen definitoria que dice más sobre la labor de cada uno de ellos de lo que podría expresarse con palabras. Esas imágenes, combinadas con la familiaridad de sus nombres, generan un sentido de pertenencia, de importancia, de respeto.

Se trata de instituciones que se esfuerzan a diario por proyectar su identidad, sus valores y su atractivo a través de la comunicación estratégica, puesto que saben que los donantes, los prestamistas, los gobiernos y los asociados en los programas se decantan por las instituciones multilaterales y financieras que conocen y en las que confían para que gestionen sus fondos y otros activos de forma eficiente y eficaz, tanto en épocas de crisis como en tiempos supuestamente “normales”.

La comunicación estratégica proporciona notoriedad y crea confianza en la organización, lo que aumenta su credibilidad.

Una comunicación eficaz y una mayor visibilidad requieren, evidentemente, un esfuerzo y un apoyo continuo.

La comunicación estratégica actúa como catalizadora y amplificadora y su objetivo siempre es fomentar actuaciones deseadas en el público al que va destinada.



La comunicación institucional, que incluye las estrategias de comunicación externa e interna, es el instrumento empleado de manera general por una organización para transmitir sus mensajes a las personas adecuadas, en el momento oportuno y de la forma correcta. Alcanzar los objetivos es más sencillo cuando esas funciones de comunicación estratégica las llevan a la práctica profesionales experimentados.

La movilización y promoción externa a nivel mundial, cuyo objetivo es aumentar la visibilidad del FIDA ante un público amplio, complementa las actividades de incidencia política llevadas a cabo por otras divisiones del Fondo ante los responsables de la adopción de decisiones. Se trata de dos vías distintas y, a la vez, complementarias.

Para ser eficaces, las unidades de comunicación de la institución deben gestionar la comunicación interna, las campañas de incidencia pública, el marketing, la gestión de la marca, las relaciones con los medios de comunicación, el sitio web, las redes sociales y las publicaciones. Se incluyen aquí herramientas de comunicación como videos, infografías, comunicados de prensa, *podcasts*, publicaciones y discursos. Pero lo más importante es que una comunicación eficaz en el seno de la institución es estratégica, ya que está presente en todos los aspectos de la labor de la organización.

El objetivo es utilizar la comunicación de forma estratégica como catalizadora y amplificadora, fomentando a través de ella actuaciones deseadas al involucrar al público destinatario en nuestra causa, de modo que se sienta impulsado a adoptar nuestros objetivos y nuestra labor. También significa gestionar la reputación de la organización a medida que va creando su perfil y gestionar los riesgos correspondientes.

A grandes rasgos, el público al que se orienta el FIDA está formado por:

Estados Miembros y encargados de la adopción de decisiones

Instituciones multilaterales

Sector privado

Medios de comunicación

Sociedad civil y público en general (especialmente la juventud y las mujeres)

Colaboradores y personas influyentes

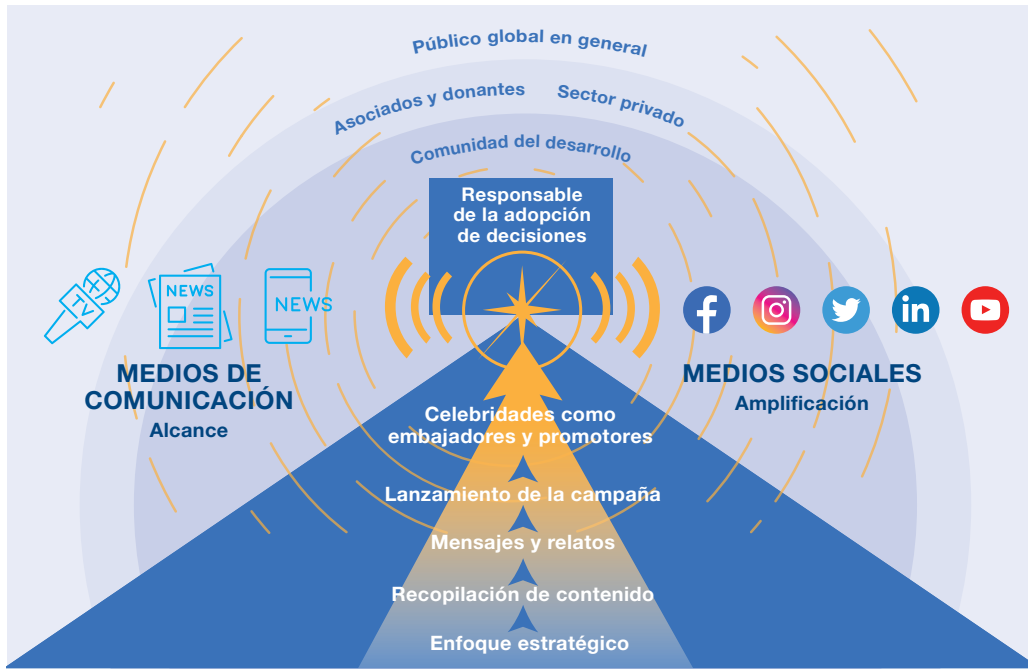
Personal del FIDA

La aproximación y el enfoque orientado a cada uno de los destinatarios debe llevarse a cabo de manera diferente, lo cual puede resultar especialmente eficaz para impulsar acciones encaminadas a lograr nuestro objetivo.

A partir de la FIDA12, la institución pondrá en marcha un plan para llegar a decenas de millones de personas más, duplicar el impacto de sus proyectos para 2030 y aspirar a un cambio sistémico mediante el compromiso político con los gobiernos. El plan de la institución incluye una mayor atención a los temas transversales para llegar con suma precisión a la población rural y a los países más vulnerables, habida cuenta de determinadas cuestiones transversales y factores favorables. Además, el personal directivo está realizando cambios necesarios en toda la institución que afectan a todos los empleados e incluyen una nueva estructura financiera y una mayor movilización de recursos.

Para apoyar estas iniciativas, ampliaremos nuestro campo de acción y nos aseguraremos de que el enfoque del FIDA en materia de comunicación contribuya a dar a conocer ampliamente la labor del Fondo, a través de asociaciones estratégicas, actividades de incidencia pública y de promoción y difusión específicas, así como una comunicación eficaz destinada a los empleados para fomentar la lealtad y el compromiso del personal.

Actividades de gran visibilidad: ilustración de la comunicación en acción



El camino hacia la Cumbre: Empoderamiento de la población rural



Mejorar nuestra visibilidad ante el público en general

Dados el contexto internacional y la creciente concienciación en torno a las cuestiones climáticas, los sistemas alimentarios y la salud, estamos ante una oportunidad perfecta para llevar a primer plano nuestro llamamiento a la financiación del desarrollo rural para un futuro más resiliente. Cuanto más se haga eco de nuestros mensajes entre el público en general, y la juventud en particular, más fácil será alcanzar nuestros objetivos. De hecho, los Estados Miembros y otras partes interesadas sentirán que al apoyar al FIDA estarán respondiendo a las preocupaciones de la población. Mejorar nuestra visibilidad ante el público en general también será clave para generar el compromiso en el personal, lo que a su vez contribuirá a la visibilidad del FIDA a nivel externo.

Inspirar a nuestra fuerza de trabajo

El personal del FIDA es la clave de su éxito: todo depende de su creatividad, innovación, entusiasmo, lealtad y compromiso. Por lo tanto, la comunicación eficaz con los empleados cumple un papel estratégico a la hora de generar un clima de confianza, promover el entendimiento, intercambiar conocimientos, infundir entusiasmo e impulsar al personal del FIDA hacia una visión compartida.

A medida que el FIDA continúe aplicando su ambicioso programa de reformas en pro del crecimiento, creará una función y un enfoque de comunicación más amplios y sólidos con los empleados, que incluirán una mayor comprensión institucional de la función y el propósito fundamentales de la comunicación interna, la introducción de herramientas y directrices y estrategias actualizadas que apoyen la participación de los empleados en un entorno cada vez más descentralizado y, al mismo tiempo, trabajará para vincular más eficazmente la comunicación interna y externa, con el fin de concienciar al personal sobre su papel en la mejora de la visibilidad del FIDA y la promoción de su marca.

Con una buena comunicación interna, los miembros del personal, al igual que otras partes interesadas, pueden erigirse en promotores activos del Fondo. **Lo ideal sería que la mayoría de ellos se vieran a sí mismos** como embajadores del FIDA y trataran de promocionarlo espontáneamente, ya sea publicando contenido en las redes sociales o hablando con pasión y orgullo de la misión del FIDA con su familia, amigos y red de contactos, aunque esto no forme parte de sus responsabilidades cotidianas.

2. AVANZAR RÁPIDA Y ESTRATÉGICAMENTE

Promover el posicionamiento y la marca del FIDA

Como han declarado recientemente tanto el Secretario General de las Naciones Unidas como el Presidente del FIDA, tenemos que hacer frente a las amenazas del siglo XXI —las tensiones geopolíticas épicas, la crisis climática, etc.— con soluciones del siglo XXI.

En el FIDA tenemos estas soluciones, pero tenemos que demostrarlas con un enfoque centrado en la comunicación.

De hecho, hemos redoblado esfuerzos para generar narrativas que muestren la necesidad de ampliar el desarrollo rural como una vía clave para abordar preocupaciones mundiales como el cambio climático, un mundo más saludable o el cumplimiento de la Agenda 2030. Todo esto ha obtenido un creciente reconocimiento en los medios de comunicación y en nuestras principales partes interesadas.

El número de artículos que hacen referencia al FIDA en los medios nacionales, regionales y mundiales (periódicos, televisión, radio y medios digitales) alcanzó niveles récord en 2020 gracias a la aplicación de enfoques estratégicos en la interacción con los medios de comunicación.

Una de las razones es que nuestra comunicación sigue centrándose en las personas beneficiarias de nuestros proyectos y, en general, en la importancia de las comunidades rurales para el propio futuro de nuestro público y el de sus familias. Esta tendencia y el aumento de la visibilidad reflejan el éxito de nuestro enfoque y, en términos generales, el creciente interés en todo el mundo por las cuestiones relativas a los productores en pequeña escala, los sistemas alimentarios, la agricultura y el desarrollo rural que, de hecho, forman parte de la labor y el mandato del FIDA.

Huelga decir que el trabajo de comunicación que llevamos a cabo se basa en la colaboración con los distintos departamentos del FIDA y en sus aportaciones. Para aprovechar este creciente interés, tenemos que perfeccionar nuestro enfoque.

Es fundamental utilizar nuestra estrategia de comunicación para sensibilizar y generar empatía y apoyo a todas nuestras causas porque la comunicación intencional no trata de difundir información, sino más bien de implicar al público y hacerle partícipe.

Este tipo de comunicación se basa en tres elementos principales que utilizaremos para guiar nuestra estrategia.

Canalizar el discurso

Ser la referencia en materia de desarrollo rural y mostrar cómo dicho desarrollo contribuye a idear soluciones para un mundo mejor

1

¿CÓMO?

Utilizando información fidedigna para difundir el conocimiento

Demostrando la visión, el impacto y la eficacia del FIDA

Generando credibilidad, confianza y cercanía, utilizando la identidad de las Naciones Unidas y los valores del FIDA

Comunicando de manera oportuna y fundada en principios, utilizando mensajes contundentes

TÁCTICAS:

Generar información: crear y difundir contenidos innovadores a través de múltiples canales e involucrando estratégicamente a los medios de comunicación

Estar a la vanguardia de los datos, la ciencia y las soluciones: producir y generar informes y publicaciones fiables, entrevistas a expertos, etc.

Ser un referente intelectual: convertirse en una voz reconocida y de confianza, posicionándose de forma proactiva, mostrando iniciativa y promoviendo nuevas ideas

RESULTADO:

LA GENTE NOS CONOCE.

El FIDA es una referencia en cuestiones de alcance mundial relacionadas con el desarrollo rural y aporta soluciones concretas para un mundo mejor.

Conectar con la gente, implicarse con las personas

Demostrar por qué nuestra labor es importante. Forjar una conexión emotiva de la gente con los problemas mundiales.

2

¿CÓMO?

Utilizando mensajes impactantes, claros y audaces que tengan resonancia y perduren

Creando empatía a través de historias memorables, esperanzadoras y centradas en las personas

Utilizando a personas influyentes para conectar, inspirar y recalcar nuestros valores

Destacando el progreso y la solidaridad y mostrando ejemplos de soluciones

Llegando a las plataformas que utilizan nuestros destinatarios

TÁCTICAS:

Centrarse en contar historias: crear relatos centrados en el ser humano que presenten soluciones a los principales problemas

Optimizar la producción: desarrollar contenidos distintos para cada plataforma y destinatario

Fomentar el compromiso: lanzar campañas mundiales específicas, optar por la divulgación exhaustiva y forjar asociaciones estratégicas para obtener un efecto multiplicador

RESULTADO:

LA GENTE SE INVOLUCRA.

Cada vez hay más destinatarios que se sienten atraídos por nuestros contenidos y se comprometen de forma activa con nuestras causas. Se identifican con las personas a las que prestamos servicio, pero también hacen suya nuestra misión y propósito.

Movilizar a los destinatarios

Inspirar a los destinatarios para que sientan que es posible cambiar las cosas y actúen

3

¿CÓMO?

Motivando con experiencias sobre soluciones locales

Ofreciendo vías de cambio a los movimientos sociales y a la sociedad civil

Proporcionando ideas para actuar como individuos

Forjando asociaciones para reforzar nuestro impacto

Argumentando y convenciendo para apoyar financieramente al FIDA

TÁCTICAS:

Destacar las soluciones: utilizar ejemplos de cómo se están resolviendo los problemas en el mundo

Ofrecer esperanza: dar razones para el optimismo

Llamamiento a la acción: destacar los planes y programas (por ejemplo, los ODS, la ciencia climática, los planes de mantenimiento de la paz) y las necesidades de financiación

RESULTADO:

LA GENTE ACTÚA.

Nuestros destinatarios sienten el deseo de cambiar las cosas y la legitimidad para hacerlo y marcar la diferencia. Las políticas cambian, y es entonces cuando el cambio sucede.

Las prioridades y los planes operacionales del FIDA para el período 2021-2024 servirán de base para que el Fondo elabore mensajes reales, organice actividades en los medios de comunicación, diseñe productos y defina su público objetivo, todo ello en consonancia con su visión estratégica.

A medida que avancemos en nuestra visión, el apoyo de los Estados Miembros será esencial para lograr los siguientes objetivos:

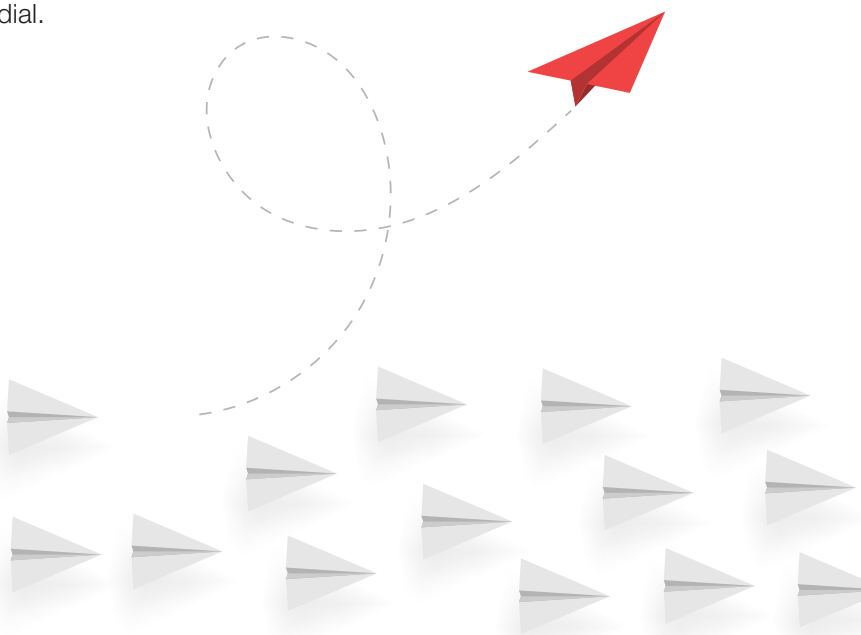
Adoptar medidas orientadas a posicionar al FIDA como referente intelectual, en consonancia con los principios de la comunicación motivada indicados anteriormente.

Dar prioridad estratégica a la comunicación aprovechando su redefinición y sus audaces avances en materia de descentralización.

Ampliar significativamente nuestro mandato de divulgación externa y de promoción innovadora para fomentar las colaboraciones y las asociaciones en todos los sectores, lo que es fundamental para aumentar nuestra participación mundial.

Partimos de la premisa básica de que los Estados Miembros del FIDA quieren que el Fondo desempeñe un papel central en el sector del desarrollo agrícola y en el sector financiero y, también, que se lo reconozca como líder en políticas y prácticas progresistas y que se lo considere como la primera opción para la inversión y el compromiso de los países, las instituciones de desarrollo, las fundaciones y el sector privado. Todo ello no solo aumentará la visibilidad del FIDA, sino que también contribuirá a nuestro objetivo final de situar a la población rural al frente de la escena mundial.

Invertir en actividades de comunicación y compromiso mundial nos permitirá avanzar hacia la FIDA12 y los años posteriores, sabiendo que la visibilidad es una inversión rentable que nos permitirá multiplicar con creces el impacto.



3. DE CARA AL FUTURO: LA COMUNICACIÓN EN ACCIÓN

Descentralización

La aplicación de la segunda fase del plan de descentralización del FIDA hará que la proporción del personal del FIDA sobre el terreno aumente hasta el 45% en 2023.

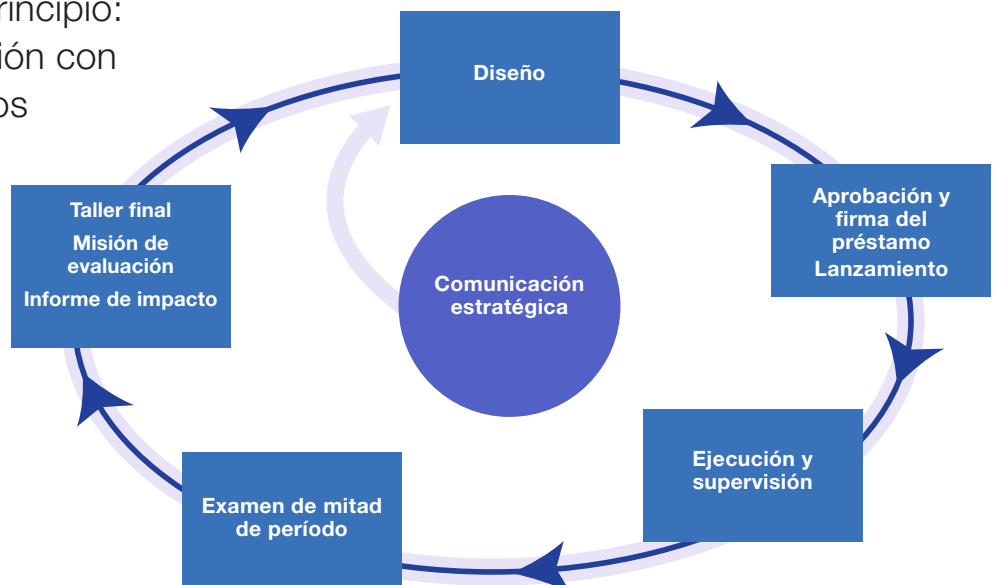
Uno de los principales objetivos será aprovechar la descentralización para acercarnos a nuestros principales interlocutores sobre el terreno, incluidas las personas que se benefician directamente de nuestro trabajo; ampliar el alcance de sus opiniones y contar sus historias, y hacer que participen en un diálogo con los responsables políticos y de la toma de decisiones, así como con

el público en general. De este modo, el FIDA podrá posicionarse en la escena mundial y demostrar directamente por qué su presencia sobre el terreno es importante, al tiempo que refuerza el impacto de sus intervenciones.

Centrarse en historias humanas y utilizar ejemplos personales son una buena manera de iniciar el diálogo con el público objetivo y los asociados. Este enfoque está en el centro de la estrategia de comunicación aplicada para acompañar la descentralización y la ejecución de la FIDA¹². Las pruebas y los resultados de los proyectos también son fundamentales para demostrar cómo la labor del FIDA contribuye al desarrollo rural y a la consecución de los objetivos mundiales en su conjunto.

La comunicación estratégica ayuda a crear asociaciones sólidas a nivel local y mundial, a proyectar la marca y la ventaja comparativa del FIDA y a desarrollar la capacidad del personal sobre el terreno para comunicar de forma eficaz los mensajes del FIDA.

Integrar la comunicación en los procesos desde el principio: reforzar la colaboración con los asociados internos



Véase también el Apéndice I: Comunicación durante el ciclo de vida del proyecto

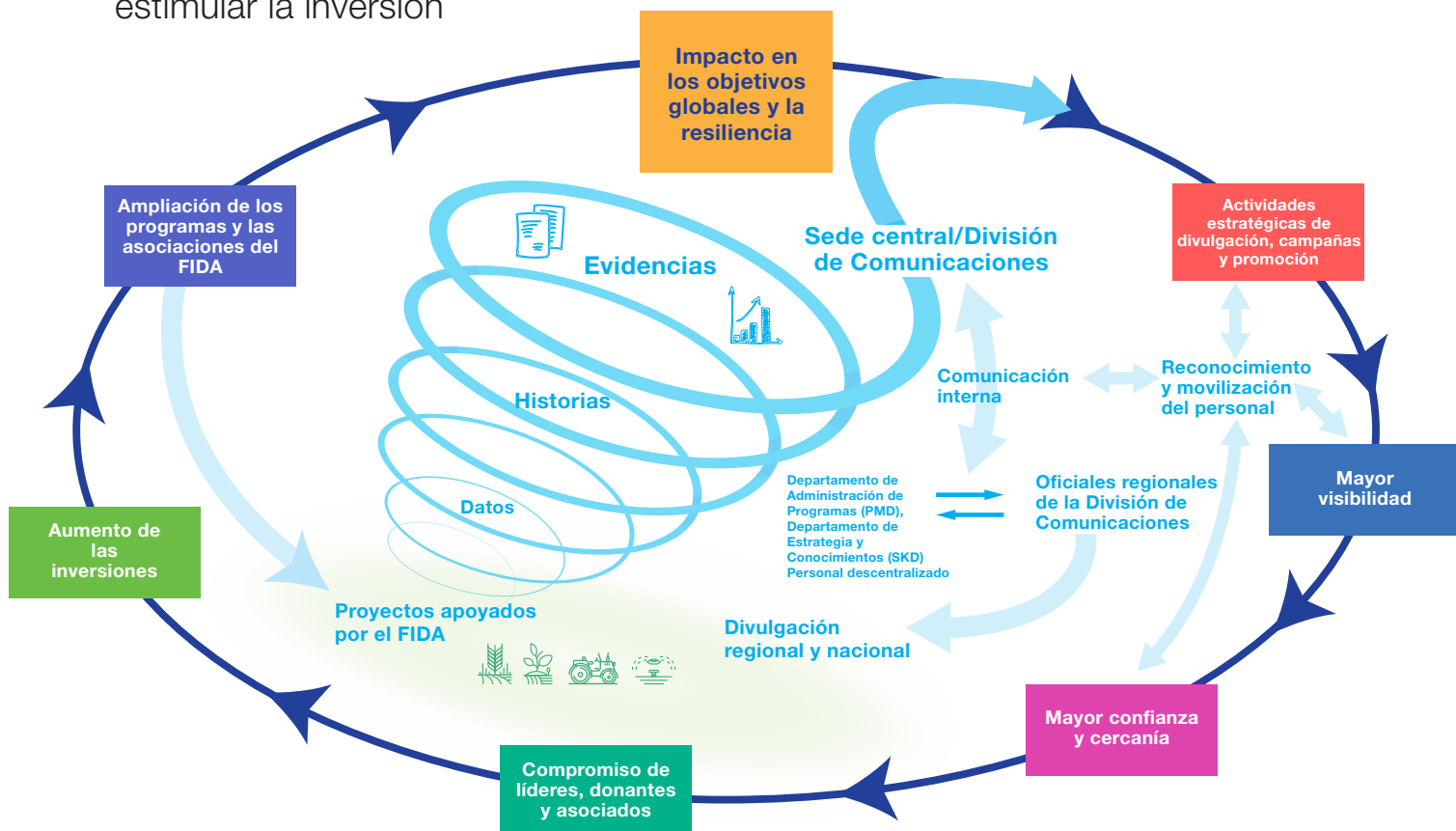
Nuestra labor es coherente con el riguroso Marco de Gestión de los Resultados del Fondo y se basa en los datos que recogen expertos técnicos y financieros de las distintas divisiones sobre los resultados de las inversiones del FIDA, así como en las lecciones aprendidas y los conocimientos adquiridos por los equipos sobre el terreno. A medida que tratamos de ampliar y fortalecer nuestra relación con estos colaboradores, es crucial que el personal de comunicación e incidencia pública trabaje más estrechamente con ellos desde el principio para posicionar al FIDA estratégicamente y proporcionar la orientación adecuada. Esto hará que las historias que contemos para promover nuestra ventaja comparativa sean aún más convincentes.

El examen de los procesos operacionales de la División de Comunicaciones puso de manifiesto

que cuando los expertos de comunicación de las oficinas regionales o nacionales colaboran estrechamente con el personal operativo y técnico del FIDA encargado de la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los proyectos, y la gestión de los conocimientos, los datos y las historias que se derivan de ello pasan a ser herramientas de comunicación con mucho más impacto que mejoran la visibilidad del FIDA. Una mayor descentralización debe basarse en este enfoque cíclico.

Este flujo de contenidos también se canaliza hacia la Sede y a toda la organización para orientar las estrategias de comunicación global y las actividades de divulgación. Al mismo tiempo, el Fondo comunica internamente a las oficinas descentralizadas sus objetivos estratégicos y sus vínculos con los principales problemas mundiales

Comunicar estratégicamente para aumentar la visibilidad y estimular la inversión



para orientar la comunicación sobre el terreno y proporcionarles un contexto. Esto garantiza la coherencia de la marca del FIDA y pone de relieve a ojos de nuestros destinatarios que los logros del FIDA sobre el terreno también contribuyen a la consecución de los objetivos internacionales.

Como parte de la segunda fase del plan de descentralización, la División de Comunicaciones interna apoyará el desarrollo de un equipo global e interconectado. Para ello, tendremos que reinventar las formas en que interactuamos a nivel interno y pasar de una comunicación centrada en la Sede a otra más horizontal y descentralizada.

El personal que se ocupa de la comunicación sobre el terreno puede actuar con rapidez para recopilar datos locales y difundirlos entre sus colegas y el personal directivo en la Sede, al tiempo que establece relaciones con el personal de los proyectos y las organizaciones asociadas en los países. El equipo en la Sede, a su vez, adapta, amplifica y transmite esos mensajes y datos al público y a los responsables de la toma de decisiones a nivel mundial.

Es fundamental que la descentralización tenga que ver con las personas a las que prestamos servicio: las historias y los contenidos tienen que ser adaptables a diferentes plataformas, destinatarios y mercados.

Una vez consolidada, la red de comunicación puede aprovechar de forma más eficaz las oportunidades de recopilar datos e historias que demuestren el valor del trabajo del FIDA para difundirlos ampliamente en todo el mundo. La descentralización es una oportunidad de transformación que va de la mano de una comunicación orientada a fomentar la visibilidad intencional.

Se trata de un esfuerzo multidimensional y coordinado que utiliza varios canales para llegar a los principales interesados y al público en general. El enfoque del FIDA en cada uno de estos canales se profundizará y ampliará, como se indica a continuación, para aumentar la visibilidad de los temas prioritarios seleccionados en los debates mundiales.

4. TEMAS PRIORITARIOS

Si creemos que la población rural debe ser el núcleo del desarrollo mundial, tenemos que relacionar la necesidad urgente de abordar sus problemas con los debates mundiales.

Si algo hemos aprendido de la pandemia es que las cuestiones relativas a la **vulnerabilidad y la resiliencia** —que siempre han centrado el trabajo del FIDA con la población rural— son ahora, a nivel mundial, cuestiones urgentes.

Es importante recordar que las prioridades de los programas del FIDA también son temas que preocupan a la gente: el cambio climático, la pobreza, la alimentación y la nutrición y el empoderamiento de la mujer, por ejemplo, han acaparado gran parte de la atención del público en un mundo sacudido por la COVID-19, donde las personas marginadas son las que más han sufrido. Si definimos la vulnerabilidad como la dificultad para hacer frente a estas cuestiones, podemos enmarcar la solución en torno a dos temas transversales:

La resiliencia puede considerarse un tema prioritario en el que se enmarcan algunas de estas cuestiones. Hacerlo redundante en muchos beneficios: de hecho, el FIDA trabaja con un enfoque holístico para transformar las zonas rurales, coordinando sus actividades para abordar los múltiples retos a los que se enfrenta la población rural. Además, la resiliencia ya es una prioridad de la FIDA¹².

La inclusión puede considerarse otro tema transversal que se vincula al empoderamiento de la mujer, la necesidad de garantizar un acceso equitativo a los recursos y la financiación y la superación de la marginación de grupos como los jóvenes, los pueblos indígenas y las personas con discapacidad. Este tema está en consonancia con el consenso que surgió tras la pandemia de la COVID-19, según el cual hay que cerrar la brecha entre ricos y pobres, entre productores y consumidores.

Las prioridades y los planes operacionales del FIDA para el período 2021-2024 servirán de base para que el Fondo elabore sus mensajes y productos, organice sus actividades en los medios de comunicación, sus campañas y eventos, y defina su público objetivo. Los equipos de comunicación global se centrarán en las estrategias y se reforzarán con nuevas funciones básicas, lo que permitirá consolidar una red más sólida y amplia.



Convertir los temas en mensajes

Nuestros mensajes tendrán los siguientes objetivos principales:

Recordar que la agricultura y el desarrollo rural son esenciales para alcanzar los ODS 1 y 2 y contribuyen a reducir los niveles de tensión y de conflicto armado a nivel local y, en última instancia, a nivel mundial.

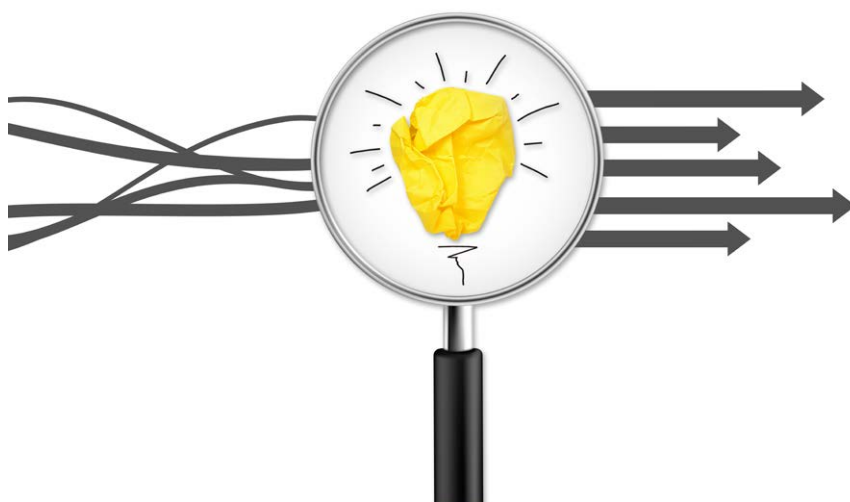
Destacar la importancia de la resiliencia y la sostenibilidad frente a la pandemia de la COVID-19 y otras perturbaciones, así como la agricultura sostenible y la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos.

Demostrar la capacidad del FIDA para transformar la vida de los pequeños productores, emprendedores, y sus comunidades, no solo a través de la financiación, sino también del cambio de comportamiento y el empoderamiento social, incluidas la igualdad de género y las oportunidades para los jóvenes y las personas con discapacidad.

Narrar experiencias humanas de esperanzas que muestran el impacto de la labor del FIDA en la vida de las personas, dejar que los participantes en los proyectos hablen por sí mismos y capacitar al personal como expertos para que puedan hablar con autoridad sobre el impacto del FIDA.

Simplificar los temas de desarrollo para elaborar mensajes claros y contundentes. Cuando los programas y la función del FIDA son demasiado complejos, tenemos la responsabilidad de resumirlos y transmitirlos de forma más comprensible para el público en general. Los interesados deben poder captar fácilmente el mensaje para decidir cómo actuar.

Dirigirnos al público adecuado con las herramientas correctas y aplicando estrategias y métodos innovadores para maximizar nuestra visibilidad, mostrando cómo nuestras prioridades son también las de la población rural e inspirando a la gente a actuar.



5. PRINCIPALES ESFERAS DE ACTIVIDAD

Adaptarse al futuro digital

El mundo ha aprendido mucho de la pandemia de coronavirus, y una de las cosas importantes ha sido aprender a existir, crecer y prosperar en un entorno cada vez más digitalizado.

También el FIDA apuesta plenamente por el futuro digital y sitúa esta modalidad de comunicación en el núcleo de su estrategia de visibilidad e incidencia pública: desde las visitas virtuales sobre el terreno, las plataformas interactivas para conferencias, los *podcasts* y los boletines informativos electrónicos, a las mejoras aportadas al sitio web institucional y a una mayor presencia en redes sociales.

En el marco de nuestra estrategia, vamos a rediseñar y reestructurar nuestro sitio web institucional, ifad.org, con el fin de reubicarlo como una plataforma central con una fuerte identidad visual, una redacción más cuidada, mejores funciones multilingües y un mayor atractivo gracias al uso de productos digitales interactivos.



En apoyo al programa de descentralización del FIDA, desarrollaremos un marco digital sostenible que defina las funciones, las responsabilidades y la rendición de cuentas de los sitios web del FIDA, la actividad en redes sociales y otros productos basados en la tecnología digital, con la idea de sentar las bases para que el FIDA cuente con presencia a nivel regional y nacional, sin dejar de perseguir nuestro objetivo de llegar a más personas allá donde se encuentren, en sus propios idiomas y con contenidos localizados. Siempre que sea posible, colaboraremos con asociados estratégicos en materia de comunicación para alcanzar estas metas de visibilidad y aprovecharemos al máximo su valiosa experiencia para impulsar nuestras aspiraciones digitales.

Seguiremos explorando nuevas vías para hacer crecer nuestras cuentas institucionales en redes sociales y forjar una relación más profunda con nuestros principales destinatarios mediante el uso de herramientas de seguimiento y escucha para generar datos solventes que fundamenten y orienten nuestras decisiones.

Para aplicar este planteamiento con eficacia y permitir que el FIDA lidere el discurso, conecte con los destinatarios y fomente la movilización, será fundamental publicar más contenidos de video y de diseño gráfico para redes sociales.

Ampliar nuestro alcance

Los medios de comunicación tendrán un papel crucial a la hora de dar a conocer el FIDA, crear una imagen de marca y ayudar a afianzar su liderazgo intelectual.

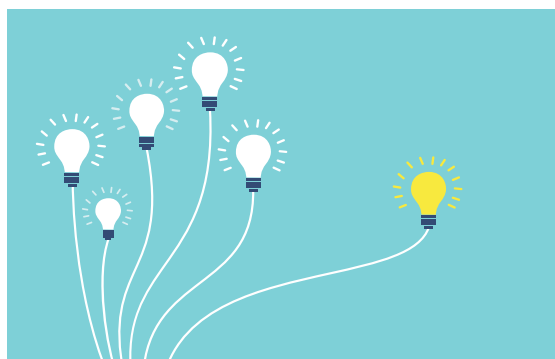
Gracias a una selección estratégica de medios, la participación activa en actividades internacionales de alto nivel, la transmisión de mensajes claros y pertinentes sobre acontecimientos y temas mundiales de interés informativo, y el apoyo de personas famosas e influyentes, esto es, una mayor presencia en los medios, el FIDA puede convertirse en la principal voz autorizada en materia de desarrollo rural.

Durante el período de la FIDA12, seguiremos seleccionando y dirigiéndonos a periodistas y medios de comunicación que puedan ayudarnos a influir en los principales responsables de la toma de decisiones y a llegar a determinados públicos. Para ello, contaremos con el apoyo de consultores especializados en países importantes que harán un seguimiento de la narrativa en los medios e identificarán oportunidades para que el FIDA venda de forma proactiva sus argumentos y su experiencia.

Aprovecharemos nuestra mayor presencia sobre el terreno y las mejores relaciones forjadas con el personal operativo y los equipos de los proyectos para ofrecer a los medios de comunicación

visitas preparadas específicamente para que presencien de primera mano la labor del FIDA y los temas a los que se otorga mayor importancia sobre el terreno. Asimismo, invitaremos a los embajadores de los Estados Miembros y a otros funcionarios destinados en el país a participar en las visitas de campo a proyectos respaldados por el FIDA. También colaboraremos con los directores regionales y de los países para aumentar su visibilidad e incrementar la eficacia de su comunicación, incluida la comunicación con los medios. Por último, ampliaremos el alcance de nuestras actividades en las redes sociales regionales para impulsar el compromiso de los países prestatarios y entre los donantes.

Para generar noticias, será esencial obtener datos recientes y llevar a cabo investigaciones originales con la idea de posicionar al FIDA como una figura de referencia, dispuesta a adoptar un posicionamiento firme en cuestiones fundamentales. Del mismo modo, al poner en contacto a periodistas con los participantes en los proyectos que les sirvan de inspiración y les puedan proporcionar información de primera mano, se estará poniendo cara a los problemas y a las soluciones en materia de desarrollo y se conseguirá que la gente se interese más por esas cuestiones. Una mayor interacción con el personal de los proyectos respaldados por el FIDA nos permitirá recoger experiencias personales y ofrecer actividades de formación y fomento de capacidades. Queremos garantizar que se desarrollen contenidos adaptables tanto a medios de comunicación locales como a grandes medios internacionales. En resumen, la difusión mediática descentralizada debería formar parte de una estrategia integrada mundial de medios de comunicación.



Dinamizar la marca del FIDA: campañas y difusión

La innovación continua es la clave para promover, e incluso mantener, la marca del FIDA y la interacción con las partes interesadas.

Además de promover la incidencia pública, las campañas son potentes herramientas de comunicación para dar a conocer la marca y comunicar sus mensajes. El FIDA ya ha llevado a cabo campañas de imagen, por ejemplo, The Field Report (“informe sobre el terreno”), y seguirá reforzando su marca mediante campañas temáticas en torno a cuestiones como el género, la juventud o el clima (#recetasparaelcambio) para aumentar el reconocimiento del público.

El Fondo reforzará su compromiso con campañas sobre eventos importantes como la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios o las reuniones de la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP), ámbitos en los que la COVID-19 ha acelerado la transición hacia espacios digitales y de debate virtual y donde solamente para estar al día y poder ofrecer experiencias y contenidos atractivos, profesionales y de gran impacto hay que invertir en tecnología, recursos humanos, aptitudes y capacidad. Para dar a conocer sus historias en este entorno, el FIDA creará contenidos más visuales y mejor diseñados, entre otras cosas, más videos e imágenes que generen interés.

Por lo que respecta a la parte técnica, la visualización de datos evolucionará para que el FIDA presente sus resultados y sus cifras clave de manera convincente y legible. Las publicaciones serán más atractivas y se centrarán en lo digital, con enfoques más visuales e interactivos para contenidos de cualquier índole y una narración visual centrada en las personas que forje una fuerte conexión con los destinatarios y los incite a involucrarse y actuar. Casi la mitad del personal trabajará sobre el terreno, por lo que este entorno descentralizado implicará también que el FIDA

deberá capacitar y concienciar al personal sobre la importancia de promover y proteger su marca. Se crearán nuevas plataformas y herramientas para sensibilizar al personal y hacerlo partícipe tanto en la Sede como sobre el terreno: se reestructurará la Intranet, se creará una plataforma de intercambio interno a modo de red social y se publicará un boletín informativo para que el FIDA esté aún más cerca de todo su personal. Los equipos de comunicación interna trabajarán para movilizar a una generación nueva y consolidada de abanderados del FIDA.

Ampliar nuestra base de promotores

Hemos comprobado de primera mano el efecto que pueden tener las iniciativas dirigidas a promover la incidencia pública y el compromiso activo de personas famosas e influyentes como Idris y Sabrina Elba, Mr Eazi y Sherrie Silver. Gracias a ellos, hemos conseguido un reconocimiento público sin precedentes, por lo que seguiremos apostando por esa vía. Además, de aquí en adelante, el FIDA ampliará su red de promotores más allá de las celebridades que actúan a modo de defensores o embajadores, con la idea de contar con una implicación más amplia de personas influyentes conocidas. Asimismo, trataremos de implicar a líderes dinámicos entre los jóvenes y la ciudadanía en su conjunto como impulsores del cambio.

Ampliar nuestra base de promotores no solo consiste en llegar a destinatarios precisos con mensajes personalizados: lo que queremos es que se sientan parte de la solución, facultados para conseguir el cambio y muy respaldados cuando pasen a la acción.

También a nivel interno, seguiremos esforzándonos para reforzar nuestra base de promoción mediante la creación de nuevas herramientas de comunicación que permitan a los miembros de la Junta, a nuestros asociados y a nuestro propio personal trabajar para impulsar al FIDA. El reconocimiento de las necesidades de estos promotores nos ayudará a conectar mejor con ellos y a hacer que la interacción con el FIDA sea una experiencia provechosa y gratificante. Este logro nos ayudará a alcanzar el objetivo del Fondo de ser más visibles a través de una marca con la que nuestra comunidad pueda identificarse. En definitiva, queremos que todo el mundo conozca al FIDA: nuestra intención de mostrarnos más abiertos al público nos ayudará a dirigirnos a esas mismas personas en el futuro para solicitar otros apoyos y recursos.

Establecer nuevas asociaciones

Las asociaciones estratégicas en materia de comunicación con líderes de ideas afines, entre otras alianzas, servirán para que el FIDA saque partido de plataformas y mercados, permitiéndole aumentar su alcance de manera exponencial.

En este sentido, nuestro enfoque deberá consistir en incluir a organizaciones que proporcionen un amplio abanico de recursos y conocimientos, desde organizaciones de la sociedad civil y ONG a fundaciones y empresas del sector privado. Recurriremos a asociaciones tradicionales y a una comunicación menos tradicional para lograr una repercusión y un alcance revolucionarios.

Por ejemplo, Global Citizen puede ser especialmente útil para apoyar algunas campañas de promoción clave y actividades de incidencia pública, gracias a su capacidad excepcional para



aprovechar las relaciones con líderes importantes y para incorporar al FIDA a sus eventos, como por ejemplo su Global Citizen Festival, que congrega a millones de personas. Este socio también puede ayudarnos a involucrar al sector privado en el trabajo del FIDA. En su calidad de agente intermediario, Global Citizen nos puede ayudar a establecer vínculos con empresas de comunicación punteras y con ideas afines que pueden ofrecernos recursos a través de campañas de sensibilización sobre las causas del FIDA, subvenciones y donaciones en especie.

SDG2 Advocacy Hub también podría ser un asociado valioso. La División de Comunicaciones seguirá creando nuevas asociaciones con medios de comunicación y empresas de tecnología como Fundación Thomson Reuters, France24, TikTok o Instagram.

Para nuestro planteamiento, resulta esencial mantener una estrecha coordinación con el equipo responsable de la interacción con el sector privado dentro de la División de Participación Activa, Asociación y Movilización de Recursos a Nivel Mundial (GPR) en relación con asociaciones para campañas actuales y futuras, incluyendo Food Tank, Alliance to End Hunger y la Fundación pro Naciones Unidas, que ofrecen oportunidades para recaudar fondos destinados a causas específicas a través de la ciudadanía y para aumentar la visibilidad de marca del FIDA. Otra de las alianzas que se está estudiando es la del Grupo Aldo con el Programa de Embajadores de Buena Voluntad de las Naciones Unidas.

¿Cómo conseguirlo?

Con el fin de establecer y consolidar asociaciones del más alto nivel en materia de comunicación, nuestras colaboraciones deberán ser estratégicas e innovadoras, además de aportar soluciones creativas y estar gestionadas de forma impecable, lo que incluye los servicios prestados a los asociados, la gestión de las relaciones y la publicación de informes de alcance.

Para tener éxito, habrá que contar con un enfoque interno de colaboración, tanto en la División de Comunicaciones como en el resto de divisiones y equipos del FIDA. Unidos, podemos atraer a nuevos asociados que nos aportarán enfoques innovadores y conocimientos técnicos pertinentes para la misión y el mandato del FIDA y también llevarán a cabo actividades de comunicación más tradicionales como la mercadotecnia, la relación con los medios o la recaudación de fondos.

Asimismo, tendremos que incorporar iniciativas y oportunidades de asociación de menor calado en campañas sobre nuestras áreas temáticas prioritarias, tales como “I Fund Agricultural Development” (Yo Financio el Desarrollo Agrícola) o “Recuperación. Reconstrucción. Resiliencia”. Tendremos que elaborar mensajes específicos dirigidos a nuestros socios, que sirvan para complementar las prioridades establecidas en materia de comunicación institucional, a través de la creación de directrices mundiales para la comunicación con los asociados. De esta forma, tendremos un mayor margen de maniobra y aprovecharemos al máximo momentos importantes, como la Cumbre de las Naciones Unidas sobre los Sistemas Alimentarios, la semana de la Asamblea General o la Conferencia de las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26), y seremos, además, más coherentes en nuestros mensajes con nuestros colaboradores.

A la hora de desarrollar asociaciones en materia de comunicación, queremos ser estratégicos y sacar partido de la capacidad de interacción mundial y de elaboración de mensajes del FIDA con el fin de forjar asociaciones innovadoras en distintos sectores. El objetivo es dar a conocer al FIDA como institución financiera internacional

y organismo de las Naciones Unidas y promover el desarrollo mundial como requisito para la resiliencia: debemos posicionar al FIDA como la respuesta a los problemas actuales. Adoptar un enfoque de establecimiento de asociaciones basado en soluciones conseguirá que nuestros destinatarios sientan que tienen la capacidad de influir en el cambio generado.

Si establecemos buenas asociaciones de comunicación estratégica, reforzaremos nuestros objetivos de comunicación estratégica más amplios y, en colaboración con nuestros asociados, afianzaremos la posición del FIDA como voz de referencia para colocar a la población rural al frente de la escena mundial.

Fortalecer las competencias internas: liderazgo intelectual y compromiso

Para consolidar al FIDA como un referente intelectual, los miembros del personal directivo, el personal especializado y el personal sobre el terreno que participe en actividades públicas, como entrevistas con medios de comunicación, recibirá una formación especializada para transmitir mensajes sencillos, contundentes y fáciles de recordar.



El objetivo es poner de relieve pruebas y datos actualizados y recurrir a enfoques narrativos que, en vez de describir, muestren los logros de la labor del FIDA de una manera que llegue al intelecto y a las emociones del público.

La capacitación es esencial, sobre todo en el caso del personal sobre el terreno en un contexto descentralizado, para poder fomentar la interacción con los destinatarios clave e ir más allá de la comunicación puntual basada en eventos o centrada en cuestiones internas. A medida que el FIDA vaya obteniendo más visibilidad y “recorrido” en los debates mundiales sobre el desarrollo sostenible y se fortalezca su papel de liderazgo en las zonas rurales, algunos miembros importantes del personal, como los directores de los países, deberán interactuar de forma más sistemática y estar preparados para hablar con autoridad y responder a las preguntas de los medios de comunicación, incluidas las relacionadas con la reputación.

A medida que el FIDA vaya ampliando su modelo financiero y su gama de productos y consolide su colaboración con el sector privado, el personal financiero y de otras áreas deberá mejorar sus dotes de comunicación y desarrollar otras aptitudes conexas. Es algo que ya está ocurriendo, por ejemplo, en el apoyo del equipo de comunicación a las presentaciones relacionadas con la captación de posibles inversores.

En el mundo que surja tras la pandemia, serán igual de importantes las plataformas digitales y las físicas para impulsar el liderazgo intelectual del FIDA. La dirección del Fondo deberá estar preparada para aprovechar las tendencias y acudir a los lugares adecuados con la idea de que se escuchen y difundan nuestros mensajes, y podrá hacerlo participando en mesas redondas virtuales o interactuando en plataformas emergentes, por ejemplo.

La comunicación interna puede cambiar las reglas del juego

Los enfoques de impacto de la comunicación interna, además de ser fundamentales para la aplicación satisfactoria del ambicioso programa de reformas del FIDA, cumplen una función esencial de respaldo de la visibilidad y la interacción externas del Fondo.

Perfectamente integradas en nuestro enfoque estratégico de comunicación, la comunicación interna deberá tener las siguientes características:

Estratégica, con capacidad para reestructurar las herramientas, las plataformas y los canales para transmitir mensajes internos de forma innovadora, accesible y transparente. Trabajaremos para que la visión subyacente a las reformas resulte clara y fácil de entender para todo el personal del FIDA. Uno de los hitos principales será la remodelación de la Intranet, para hacerla más eficaz y estratégica.

Integrada y orientada al exterior, mediante una colaboración más estrecha con otras unidades de la División de Comunicaciones. La comunicación interna puede ayudar a mejorar la visibilidad externa a través de la implicación del personal, pero también puede inspirar campañas que destaquen la misión del FIDA y reconozcan el esfuerzo y los logros del personal. Se pondrá en marcha una



plataforma interna de intercambio, siguiendo el modelo de las redes sociales, con el fin de ofrecer una forma sencilla de promover la causa del FIDA.

Dinámica y capaz de adaptarse a la realidad cambiante del FIDA, en especial la segunda fase del plan de descentralización. Con el respaldo a la activación del equipo mundial descentralizado del FIDA, aflorarán nuevas formas de comunicación.

Bidireccional, gracias a la consolidación de un diálogo constante con otros departamentos y divisiones y con el personal y la Asociación del Personal del FIDA, abordaremos las carencias de los mecanismos de retroalimentación existentes para garantizar que se escuche a todo el mundo, de acuerdo con un enfoque de auténtica colaboración.

Comunicación de crisis y gestión de los riesgos para la reputación

La División de Comunicaciones deberá tener en cuenta y evaluar los riesgos para la reputación del FIDA, ya sea ante un posicionamiento que adoptemos en el marco de una crisis humanitaria o en relación con una nueva y posible asociación.

La gestión de riesgos debe estar plenamente integrada en nuestra forma de trabajar. A medida que la marca del FIDA vaya siendo más prominente, será cada vez más importante plantearnos esta cuestión (la visibilidad conlleva un mayor escrutinio), de ahí la necesidad de garantizar que la misión, la función y los valores del FIDA son debidamente representados.

El seguimiento y la evaluación resultan vitales en el enfoque de comunicación basado en resultados que queremos y que está en consonancia con el mandato del FIDA orientado a soluciones. Por ello, estamos adoptando la diligencia debida que nos corresponde: seleccionando de forma transparente normas, indicadores básicos de resultados y puntos de referencia para el éxito, revisando estrategias y enfoques y recabando datos que servirán de base para seguir avanzando.

6. APLICACIÓN DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Sabemos que queremos promover la visibilidad de manera intencional, pero ¿cómo se aplica un enfoque estratégico ambicioso?

Nuestra visión en la práctica

En este enfoque estratégico de la comunicación hemos plasmado cómo tenemos pensado comunicar la misión, la marca y los resultados del FIDA de manera atractiva.

La aplicación de este enfoque requiere también un plan concreto para ejecutar las acciones propuestas, que incluya directrices sobre cómo se reorientará a sí misma la División de Comunicaciones para trabajar con los asociados de toda la organización en pos de los objetivos de comunicación del FIDA.

OBJETIVOS GENERALES

- Complementar y coordinarse con los objetivos más amplios de la organización.
- Sacar el máximo partido del tiempo y los recursos invertidos.
- Colaborar con la División de Comunicaciones y el resto de divisiones para obtener los resultados deseados.
- Fomentar relaciones sólidas y duraderas y afianzar la buena reputación de la organización.
- Definir las necesidades para lograr un mayor impacto, en consonancia con el programa de reformas del FIDA.

PÚBLICOS OBJETIVO

- Estados Miembros
- Personal del FIDA
- Público en general
- Líderes de ONG y organismos de las Naciones Unidas
- Principales asociados: sector privado y fundaciones
- Periodistas y personas influyentes

ESTRATEGIA

Para el sitio web y la comunicación digital:

- Rediseñar y reestructurar en profundidad ifad.org con el fin de reposicionar el sitio web institucional como un eje digital con un diseño y una narrativa impactante y una mejora de su funcionalidad multilingüe.
- Desarrollar un marco digital que describa las normas para los sitios web del Fondo, la actividad en redes sociales y otros productos digitales y afines del FIDA, de modo que se sienten las bases de la presencia digital de la organización a nivel regional y nacional.
- Intensificar las actividades en redes sociales y emplear herramientas de escucha social para orientar y fundamentar los métodos, además de intensificar la interacción con el público a través de campañas y asociaciones de apoyo.
- Aumentar los contenidos de video y diseño gráfico de gran repercusión en redes sociales, de modo que el FIDA lidere el discurso, conecte con los destinatarios y promueva la movilización.

Relaciones con los medios de comunicación:

- Descentralizar las iniciativas de relaciones con los medios de comunicación para que, con el apoyo de una red de consultores sobre medios y recopilación de historias, el personal se familiarice con la labor del FIDA sobre el terreno y pueda producir historias de gran interés humano que pongan de manifiesto la eficacia de las inversiones del FIDA y, al mismo tiempo, mantenga relaciones más estrechas con periodistas locales y otros asociados que puedan servir de megáfono para los mensajes del FIDA.
- Generar noticias desarrollando datos recientes, realizando investigaciones originales y organizando actos destinados a interactuar con los medios de comunicación.
- Seleccionar a portavoces del FIDA que sean especialistas fiables y cercanos y líderes de opinión a los que los medios de comunicación puedan recurrir para solicitar comentarios sobre temas y acontecimientos de relevancia. Gracias a una capacitación en materia de divulgación de mensajes, los expertos del FIDA podrán comunicar opiniones firmes y autorizadas con total eficacia.
- Organizar visitas de prensa periódicas con medios influyentes (internacionales, regionales y locales) en las que se vincule la labor del FIDA sobre el terreno con la actualidad informativa, de modo que los periodistas tengan acceso directo a participantes en los proyectos y especialistas del FIDA y conozcan mejor la labor del Fondo sobre el terreno.
- Llevar a cabo una evaluación y un seguimiento cualitativos y cuantitativos de la cobertura mediática y hacer llegar los resultados a las partes interesadas.

Marca y contenidos:

- Definir con claridad el imaginario que queremos que se asocie de manera instantánea con la marca del FIDA, invertir en la recopilación de contenidos e integrar estas iniciativas en todos los materiales de comunicación.

- A través de la descentralización, desarrollar contenidos para generar historias que incluyan elementos visuales y orientar esa labor para racionalizar este proceso y dar a conocer las herramientas de comunicación y las directrices en materia de marca y transmisión de mensajes.
- En colaboración con otras divisiones, preparar materiales adicionales multilingües para explicar la misión y el mandato del FIDA a nuestros distintos públicos objetivo.
- Aprovechar la asociación de la marca del FIDA con oportunidades de educación pública para aumentar nuestra visibilidad de manera exponencial, incluso a través de asociaciones para el desarrollo y programas para jóvenes.

Innovación y asociaciones:

- Establecer una línea de trabajo dedicada a las asociaciones estratégicas en materia de innovación y comunicación para forjar y consolidar relaciones que ayuden a conseguir visibilidad y dar a conocer la misión del FIDA.
- Integrar un componente de comunicación en las asociaciones existentes, al tiempo que se establecen nuevas asociaciones estratégicas en materia de comunicación para sacar partido de la experiencia, los conocimientos y los recursos de los asociados.
- Aprovechar las redes (por ejemplo, Global Citizen), los festivales de cine y la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios de la ONU para interactuar con posibles asociados que simpaticen con la causa del FIDA, como el Grupo Aldo y Verizon.
- Utilizar las redes del personal para contactar con personas influyentes que puedan hacer las presentaciones adecuadas al nivel adecuado a asociados potenciales como CanopyLAB o Disney, entre otros.
- Plasmar las buenas prácticas en materia de asociaciones en unas directrices de comunicación, con el fin de que los mensajes comunicados a los socios se ajusten a la comunicación de las principales campañas del FIDA.

Participación del personal:

- Liderazgo intelectual: ofrecer formación sobre comunicación y medios de difusión, en especial para que el personal sobre el terreno pueda transmitir con autoridad las posiciones del FIDA.
- Buscar y detectar oportunidades para implicar al personal directivo del FIDA en actividades útiles e influyentes que afiancen el liderazgo intelectual del Fondo, como conferencias y mesas redondas virtuales.
- Reforzar y ampliar el proceso de consulta vigente con los distintos departamentos, divisiones, unidades y equipos del FIDA, tanto en la Sede como sobre el terreno, así como con el personal y la Asociación del Personal del FIDA, para garantizar que los procesos de colaboración transversal se diseñen de forma participativa y se apliquen de manera conjunta.
- Reestructurar y crear una serie de herramientas esenciales para la comunicación estratégica y bidireccional, lo que incluye rediseñar la Intranet para que sea más estratégica y funcional y poner en marcha nuevas herramientas para facilitar la información y participación del personal, entre ellas la plataforma de intercambio IFADnow.
- Respalda de forma innovadora los principales procesos de reforma del FIDA, entre ellos la segunda fase del plan de descentralización, mediante formaciones en materia de comunicación con contenidos multimedia diseñados para hacer que el cambio sea comprensible y accesible para todos, actividades descentralizadas y diálogos entre las distintas zonas geográficas de actuación en los que la Sede pueda reposicionarse como un interlocutor en situación de igualdad¹.
- Colaborar para reforzar la integración de la comunicación interna y externa: incluiremos un componente de participación activa del personal

¹ Aunque se ha elaborado un plan de acción y un enfoque de comunicación interna como apoyo para la segunda fase del plan de descentralización, en los próximos meses se desarrollará una estrategia de comunicación interna más exhaustiva en estrecha colaboración y consulta con las divisiones internas, los grupos de trabajo, el equipo de gestión de los conocimientos y la Asociación del Personal.

en la promoción de todas las campañas futuras y daremos visibilidad al personal del FIDA incluyendo sus historias en nuestras herramientas de comunicación externa.

Comunicación de crisis y gestión de riesgos para la reputación:

- Revisar y actualizar los procedimientos y las directrices de comunicación de crisis y gestión de riesgos para la reputación a fin de garantizar la protección continua de la imagen pública del FIDA.
- Supervisar, evaluar y formular recomendaciones a la presidencia y a la alta dirección sobre situaciones que impliquen un alto riesgo para la reputación del FIDA, como, por ejemplo, un incumplimiento de las normas éticas o técnicas del Fondo, una crisis política, una catástrofe natural u otros factores que puedan afectar al funcionamiento del Fondo.
- Establecer mecanismos en la División de Comunicaciones para tramitar las solicitudes de los medios de comunicación, en consulta con las divisiones del FIDA pertinentes.
- Contribuir a la capacitación del personal y a campañas internas para garantizar que todo el mundo comprenda la responsabilidad que tiene de proteger la reputación del FIDA.

En la práctica: un modelo de

Todas las líneas de trabajo descritas siguen un enfoque global y racionalizado para priorizar la toma de decisiones:

- **Temas:** evaluamos todos los temas en busca de oportunidades.
- **Impacto:** valoramos y predecimos sus efectos.
- **Acción:** usamos el pensamiento crítico como base para recomendar acciones.

➔ **El resultado es una mayor visibilidad.**

aplicación adaptable

Somos conscientes de que, en última instancia, la visibilidad intencional debe ser adaptable y reflejar las prioridades de la organización frente a los cambios en el panorama mundial. Asimismo, sabemos que, aunque el aumento de nuestra repercusión mundial en materia de comunicación exige contar con una mayor presencia, las limitaciones actuales implican utilizar los recursos disponibles con flexibilidad y eficiencia.

A modo de resumen y como ya hemos indicado, nuestra estrategia hace hincapié en tres pasos concretos:

1. Reorganizar la división en respuesta al programa de crecimiento del FIDA y a la necesidad de aumentar la visibilidad en países operativos y países donantes.
2. La aplicación de este enfoque ampliado a escala mundial exigirá contar con recursos adicionales, por lo que proponemos un modelo escalable que se pueda implantar de forma gradual.
3. Armonizar nuestro enfoque estratégico con las recomendaciones de la reconfiguración de los procesos operativos y del estudio McKinsey, así como a través del proceso de planificación dinámica de la fuerza de trabajo.

Se reorganizará la División de Comunicaciones del FIDA con una configuración más eficiente y específica para aplicar este enfoque y su plan de acción. El cambio de nombre pretende, de hecho, reflejar esta transformación. Se tratará de un modelo con dos equipos principales (el primero, comunicación institucional e incidencia pública, y el segundo, noticias y multimedia) y siete líneas de trabajo específicas:

1. Comunicación institucional y comunicación interna
2. Innovación y asociaciones
3. Campañas y actividades de divulgación
4. Comunicación sobre el terreno
5. Relaciones con los medios de comunicación
6. Producción multimedia
7. Desarrollo web y producción técnica.

Nuestra presencia y experiencia sobre el terreno para transformar datos en historias

Una visibilidad intencional que destaque la misión, la labor, los resultados y los relatos del FIDA exige tener presencia sobre el terreno para respaldar los objetivos del Fondo y ampliar su alcance, tal y como se desprende de la sección 3, dedicada a la descentralización.

Las cosas empiezan y acaban sobre el terreno, que es donde viven las poblaciones beneficiarias de los proyectos del FIDA y donde se generan los resultados. A medida que haya más personal descentralizado del FIDA en áreas técnicas y de apoyo, los equipos de comunicación deberán acompañar a esas personas para garantizar que los relatos se basen en experiencias recopiladas sobre el terreno.

De acuerdo con ese enfoque ascendente, proponemos un modelo básico que encarna el mínimo necesario para ofrecer una “cadena de valor” completa de la comunicación. El objetivo es fomentar diálogos que sirvan de base para fundamentar nuestra comunicación e incidencia pública a nivel local, regional, nacional e internacional, lo que a su vez reforzará nuestra capacidad de interacción mundial.

Conforme vayamos avanzando, el objetivo de nuestro modelo consistirá en incrementar la calidad y la regularidad de nuestra comunicación y actividades de incidencia pública, que se llevarán a cabo en distintos idiomas y reflejarán los aspectos culturales. Enviar al personal de comunicación a trabajar sobre el terreno tiene un costo. Sin embargo, invertir en las competencias y capacidades del personal interno también podría suponer un ahorro, evitando así recurrir a una externalización cara y, posiblemente, poco eficaz.

Seguimiento y evaluación

de la comunicación para medir el éxito

Medir y evaluar resultados es nuestra labor diaria en el ámbito de la comunicación: nuestra eficacia depende de nuestra capacidad para llevar a cabo un seguimiento constante e introducir ajustes en tiempo real. Ya estamos determinando puntos de referencia relativos a los datos para todas las líneas de trabajo, que utilizaremos para medir nuestros progresos a medida que avancemos. Entre ellos se incluyen:

- Análisis rigurosos sobre el crecimiento y la participación de seguidores en redes sociales.
- Compilación de informes de seguimiento de los medios de comunicación que mencionen al FIDA en artículos informativos.
- Informes estadísticos sobre el impacto en términos de comunicación de los grandes acontecimientos mundiales.
- Seguimiento del sitio web institucional a través de los datos de Google Analytics, entre otros.
- Revisión y evaluación de los mensajes clave.

El seguimiento y la evaluación están estrechamente relacionados con los resultados de las líneas de trabajo en las esferas de actividad principales y con los objetivos de desempeño del personal vinculados a esos resultados.

Con periodicidad anual, este enfoque estratégico se integrará en las prioridades y el plan de trabajo de la División de Comunicaciones, que a su vez habrán sido armonizados con los objetivos del Departamento de Relaciones Exteriores y Gobernanza (ERG) y con los objetivos operativos e indicadores básicos de resultados del FIDA. A través de estas interconexiones, el enfoque de comunicaciones reflejará desde las prioridades institucionales hasta las individuales, con resultados mensurables a todos los niveles.

Un aspecto fundamental del seguimiento y la evaluación es comprobar que nuestros resultados

transciendan los datos que aportamos para mejorar la visibilidad y el posicionamiento del FIDA. La prueba definitiva es llegar a ser un organismo de referencia con un impacto efectivo a largo plazo en las zonas más remotas y marginadas y que trabaja codo con codo al lado de la población rural del planeta.

Volvamos a hacer

hincapié en los objetivos:

QUE LA GENTE NOS CONOZCA.

El FIDA se posiciona como la voz de referencia en temas de alcance mundial relacionados con el desarrollo rural y aporta soluciones concretas para un mundo mejor.

Que la gente se involucre.

Cada vez hay más destinatarios que se sienten atraídos por nuestros contenidos y se comprometen de forma activa con nuestras causas. Se identifican con nuestros beneficiarios, pero también hacen suya nuestra misión.

QUE LA GENTE ACTÚE.

Nuestros destinatarios sienten el deseo de cambiar las cosas y la urgencia para hacerlo y marcar la diferencia. Las políticas cambian, y es entonces cuando el cambio sucede.

CONCLUSIÓN

Gracias a los buenos resultados obtenidos durante décadas, el FIDA se ha ganado la confianza de los gobiernos, los asociados y las comunidades rurales que han llegado a conocer bien al FIDA.

Su mandato es más pertinente que nunca y desempeña un papel fundamental en la consecución de la Agenda 2030.

Para alcanzar su objetivo de crecimiento y duplicar su impacto de aquí a 2030, el FIDA necesita ampliar y perfeccionar sus estrategias de comunicación para seguir progresando. Si bien el reconocimiento de la importancia del desarrollo rural para erradicar la pobreza y el hambre y para generar resiliencia en el mundo es cada vez mayor, el FIDA no debería asumir que su mandato único y su eficaz labor gozan necesariamente de ese reconocimiento.

De hecho, para posicionarse en el escenario mundial del desarrollo rural, los sistemas alimentarios, la resiliencia y la adaptación al cambio climático, el FIDA debe esforzarse por dejar de considerar la comunicación como un servicio “a la carta” o una actividad accesorio y, en cambio, considerarla como una función integral, continua y estratégica que es esencial para alcanzar sus objetivos ulteriores.

El deseo de aumentar la visibilidad de manera intencional supone un compromiso colectivo y una elección firme. Es el requisito para los tres aspectos necesarios de una comunicación motivada: canalizar el relato, creando vínculos e impulsando a la acción.

Partimos de la base de que los Estados Miembros del FIDA quieren que el Fondo desempeñe un papel central en el sector del desarrollo agrícola y en el sector financiero y, también, que sea reconocido como líder en las políticas y las prácticas progresistas y considerado la primera opción para la inversión y el compromiso de los países, las instituciones de desarrollo, las fundaciones y el sector privado. Todo ello no solo aumentará la visibilidad del FIDA, sino que también contribuirá a nuestro objetivo final de situar a la población rural al frente de la escena mundial.

Las consultas con los Estados Miembros, las evaluaciones independientes y los estudios de las empresas de consultoría han demostrado que la comunicación tiene un papel fundamental en este sentido. Abordamos las necesidades del FIDA reorganizándonos de forma más estratégica y hemos creado un plan de acción para ello. Llevará tiempo y recursos hacer realidad la ambición del FIDA y de sus Estados Miembros de mejorar nuestra visibilidad y compromiso mundial, pero una vez que lo hayamos hecho, estaremos mejor preparados para ayudar a las personas a las que servimos y movilizar más recursos para alcanzar nuestra misión.

Nuestra estrategia de comunicación global e incidencia pública establece las principales directrices que seguiremos a medida que el FIDA amplíe sus operaciones, continúe con su plan de descentralización para acercarse aún más a las poblaciones beneficiarias y desarrolle en consecuencia su modelo financiero y soluciones innovadoras.

La visibilidad resultante nos permitirá conseguir estos ambiciosos objetivos. Nuestra presencia y estructura deben seguir evolucionando y creciendo. Para reflejar este mandato más amplio, hemos decidido cambiar el nombre de la división por el de “División de Comunicación Global e Incidencia Pública”.

A medida que avancemos en nuestra visión, el apoyo de los Estados Miembros será esencial para lograr los siguientes objetivos:

Aprovechar la ambiciosa reforma y descentralización de la función de comunicación para convertirla en una prioridad y una actividad estratégica a todos los niveles del FIDA.

Ampliar significativamente nuestro mandato de divulgación pública y promoción innovadora para fomentar las colaboraciones y las asociaciones en todos los sectores, y así aumentar nuestro alcance global.

Adoptar medidas orientadas a posicionar al FIDA como referente intelectual, en consonancia con los principios de la comunicación motivada indicados anteriormente.

Supervisar y evaluar nuestras iniciativas y actividades de divulgación para garantizar que estamos logrando los resultados y el impacto previstos.

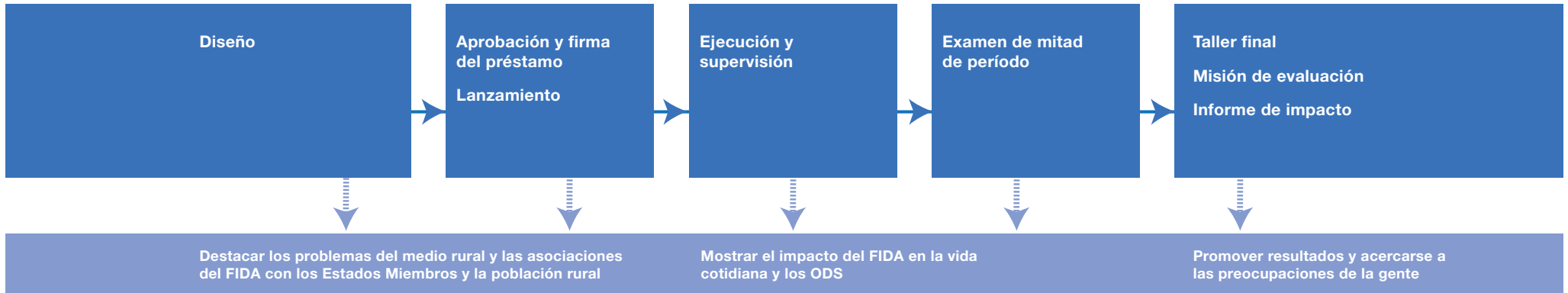
Este enfoque estratégico mundial centrado en la comunicación y la incidencia pública tiene por objeto facilitar la realización de la visión del FIDA de estar más cerca de la población local y crear una nueva dinámica **para situar a la población rural en el centro de las soluciones sostenibles que ofrecemos.**



AGRADECIMIENTOS:

Este enfoque estratégico se basa en múltiples fuentes, entre las que se incluyen entrevistas y consultas con organizaciones que han servido de referencia (el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria (FMSTM), el UNICEF, el ACNUR y el PMA), consultas internas (directores regionales, directores de centros/países, funcionarios de la División de Comunicaciones (COM) y miembros de la Asociación del Personal del FIDA), además de otras consultas externas con socios del sector privado (Olam y Mars) y ONG asociadas (Oxfam), entre otros.

ANEXO I: COMMUNIQUER TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE DES PROJETS



ASOCIADOS Y FACTORES MULTIPLICAD



Responsables gubernamentales
Unidad de Gestión del Proyecto (UGP)
Personal operativo y técnico del FIDA
Equipo de gestión de los conocimientos

Medios de comunicación, personas influyentes
Organizaciones asociadas y cofinanciadores
Sector privado, sociedad civil

Población rural y participantes en el proyecto
Promotores y defensores del FIDA
Personal del FIDA en todo el mundo
Destinatarios externos

ACCIONES



Trabajar directamente con las UGP para iniciar el proyecto con un kit de herramientas de comunicación y marca, plantillas y lista de control.



Trabajar con los equipos nacionales, el personal de gestión de conocimientos y el personal de los proyectos para transformar los conocimientos en mensajes eficaces



Dar a conocer el lanzamiento y las fases posteriores del proyecto



Recoger experiencias sobre el terreno para difundirlas en todas las plataformas y formatos, incluidos videos y presentaciones visuales, redes sociales, etc.
Coordinarse con los equipos de comunicación de las Naciones Unidas, de los asociados y de los países donantes

Divulgación regional y nacional



Generar interés e información en los medios de comunicación



Llegar a la propia población rural para hacer que se escuchen sus opiniones



Organizar actividades de comunicación a medida y específicas, como visitas sobre el terreno (virtuales o físicas)
Aprovechar las misiones del personal directivo superior y las reuniones mundiales