



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
22 de febrero de 2019  
Español  
Original: inglés

### Comité del Programa y de la Coordinación

59º período de sesiones

Período de sesiones de organización, 18 de abril de 2019

Período de sesiones sustantivo, 3 a 28 de junio de 2019\*

Tema 3 b) del programa provisional\*\*

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

### Evaluación del Departamento de Información Pública<sup>1</sup>

#### Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

##### Resumen

El Departamento de Información Pública, que ha sido el rostro y la voz de las Naciones Unidas de cara al público, da a conocer los ideales y la labor de la Organización a diversos públicos en todo el mundo mediante una amplia y variada gama de actividades, elaborando mensajes sobre cuestiones fundamentales, coordinando campañas y eventos, produciendo noticias multimedia y multilingües en diversas plataformas emblemáticas de las Naciones Unidas y gestionando las cuentas insignia de las Naciones Unidas en los medios sociales y la presencia de las Naciones Unidas en la Web.

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) examinó la pertinencia, la eficiencia y la eficacia de los productos fundamentales del Departamento, teniendo en cuenta de la evolución del entorno de las comunicaciones y los medios de comunicación, para dar a conocer y fomentar el apoyo a la labor y los ideales de las Naciones Unidas. En su evaluación, la OSSI empleó métodos mixtos, como entrevistas y encuestas al personal del Departamento y los principales interesados, visitas a las oficinas sobre el terreno del Departamento, el examen de documentos y datos, el análisis de los medios sociales y la observación directa.

Uno de los principales desafíos a los que se enfrentaba el Departamento es la rápida evolución del entorno de las comunicaciones. El Departamento realizó notables avances en respuesta a esos cambios, aumentando su presencia e influencia en la Web y las redes sociales y efectuando cambios estructurales internos para reforzar su

\* Las fechas del período de sesiones sustantivo son provisionales.

\*\* [E/AC.51/2019/1](#).

<sup>1</sup> Al 1 de enero de 2019, el Departamento de Información Pública había pasado a llamarse Departamento de Comunicación Global.



capacidad en materia de medios sociales y multimedia. Sin embargo, esos cambios no siempre estuvieron guiados por una estrategia sistemática o coherente.

El Departamento cumplió en gran medida sus amplios mandatos. Sin embargo, carecía de la dirección estratégica necesaria para establecer prioridades en sus actividades, en parte debido a los frecuentes cambios de liderazgo, y se enfrentaba a limitaciones estructurales que daban lugar a la ineficiencia, la fragmentación y la duplicación de esfuerzos. La labor del Departamento varió en cuanto a su eficacia y su capacidad para adaptar los mensajes sobre una amplia gama de cuestiones a distintos públicos en diferentes idiomas.

El Departamento mantenía 59 oficinas sobre el terreno, lo que le permitía tener una presencia global a nivel local y ayudaba a amplificar los mensajes por medio de alianzas y campañas. Sin embargo, la influencia y alcance de las oficinas eran desiguales y estaban afectados por limitaciones en materia de capacidad y la multiplicidad de enfoques y mecanismos respecto del liderazgo.

Las alianzas, tanto en la Sede como sobre el terreno, resultaron cruciales para aumentar el alcance de los mensajes y productos del Departamento, en particular teniendo en cuenta las limitaciones cada vez mayores en materia de recursos. El Departamento demostró su capacidad para crear alianzas, pero su labor en ese sentido se vio limitada por un enfoque fragmentado y procedimientos burocráticos restrictivos. El Departamento prestó un apoyo eficaz a los asociados del sistema de las Naciones Unidas, pero, al carecer de un mandato en materia de coordinación, no pudo superar los diversos enfoques y prioridades de esas entidades.

La OSSI formula cuatro recomendaciones principales:

- Invertir en el pensamiento estratégico de alto nivel, sostenido y con visión de futuro y en el establecimiento de prioridades;
- Reducir las ineficiencias estructurales en la Sede y sobre el terreno;
- Crear contenidos más modernos y estimulantes para llegar a un mayor número de personas;
- Fortalecer las alianzas a través de un enfoque holístico e integrado.

---

## Índice

|                                                                           | <i>Página</i> |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|
| I. Introducción y objetivo . . . . .                                      | 4             |
| II. Antecedentes . . . . .                                                | 4             |
| III. Metodología . . . . .                                                | 7             |
| IV. Resultados de la evaluación . . . . .                                 | 9             |
| V. Conclusiones . . . . .                                                 | 29            |
| VI. Recomendaciones . . . . .                                             | 29            |
| Anexo                                                                     |               |
| Observaciones recibidas del Departamento de Información Pública . . . . . | 31            |

## I. Introducción y objetivo

1. La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) decidió evaluar la labor del Departamento de Información Pública sobre la base de una evaluación de los riesgos llevada a cabo por la OSSI para determinar las prioridades de la evaluación de los programas de la Secretaría. El Comité del Programa y de la Coordinación decidió examinar en su 59° período de sesiones, que tendrá lugar en junio de 2019, la evaluación de los programas del Departamento (véase [A/72/16](#)). La Asamblea General hizo suya esa decisión en su resolución [72/9](#).
2. El mandato general de la OSSI está contenido en las resoluciones de la Asamblea General [48/218 B](#), [54/244](#) y [59/272](#), así como en el boletín del Secretario General [ST/SGB/273](#) que autoriza a la OSSI a iniciar y ejecutar cualquier medida que considere necesaria con el fin de cumplir sus responsabilidades y a presentar informes al respecto. El marco general de referencia para la Dirección de Inspección y Evaluación figura en el Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación ([ST/SGB/2016/6](#)).
3. El objetivo general de la evaluación consistió en determinar en la forma más sistemática y objetiva posible la pertinencia, la eficiencia y la eficacia de los productos fundamentales del Departamento, teniendo en cuenta de la evolución del entorno de las comunicaciones y los medios de comunicación, para dar a conocer y fomentar el apoyo a la labor y los ideales de las Naciones Unidas. El tema de la evaluación surgió de la evaluación de los riesgos a nivel de los programas que se describe en el documento conceptual de la evaluación<sup>2</sup>. La evaluación se realizó en cumplimiento de las normas y estándares del sistema de las Naciones Unidas en la materia<sup>3</sup>.
4. Se solicitó al Departamento (véase el anexo) que formularan observaciones sobre el proyecto de informe, y esas observaciones se tuvieron en cuenta al elaborar el informe final.

## II. Antecedentes

### A. Historia y mandato del Departamento

5. El Departamento de Información Pública se creó en 1946 como uno de los ocho departamentos originales de las Naciones Unidas, de conformidad con la resolución 13 (I) de la Asamblea General. El Departamento de Información Pública se dedica a dar a conocer al mundo los ideales y la labor de las Naciones Unidas, a interactuar y colaborar con públicos diversos y a fomentar el apoyo a los propósitos y principios consagrados en la Carta de las Naciones Unidas (véase [A/70/6 \(Sect. 28\)](#)). De conformidad con la resolución [67/292](#) de la Asamblea General, el Departamento tiene el mandato de actuar en los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas.
6. Entre sus principales actividades cabe mencionar las siguientes: colaborar con las entidades del sistema de las Naciones Unidas para determinar y coordinar los mensajes y las comunicaciones estratégicas sobre cuestiones prioritarias, tanto en la Sede como en los países, por conducto de la red mundial de centros de información de las Naciones Unidas; producir noticias y reportajes multimedia y multilingües para

<sup>2</sup> División de Inspección y Evaluación de la OSSI, documento IED-17-006, documento inicial: Evaluación del Departamento de Información Pública (5 de junio de 2017).

<sup>3</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, Normas y estándares de evaluación (2016).

los sitios web públicos de las Naciones Unidas y medios de comunicación externos; hacer un seguimiento de la cobertura de noticias relacionadas con la labor de la Organización; elaborar y actualizar el sitio web de las Naciones Unidas ([www.un.org](http://www.un.org)); elaborar y realizar campañas, programas de divulgación y actos; e imprimir publicaciones.

## **B. Estructura y gobernanza del Departamento**

7. El Departamento está dirigido por el Secretario General Adjunto de Comunicación Global e integrado por las tres divisiones siguientes, cada una de ellas encabezada por un(a) director(a):

a) División de Comunicaciones Estratégicas: la División, que es el subprograma con el mayor presupuesto, elabora y pone en práctica estrategias para difundir mensajes de las Naciones Unidas sobre cuestiones prioritarias y relacionadas con crisis; administra la red del de oficinas sobre el terreno del Departamento; y hace las veces de secretaría del Grupo de Comunicaciones de las Naciones Unidas;

b) División de Noticias y Medios de Información: la División, que es el subprograma con el segundo mayor presupuesto, crea y distribuye productos multimedia sobre la labor de las Naciones Unidas a través de sus equipos de noticias multilingües, mediante vídeos, transmisiones web, cuentas en medios sociales, fotografías y servicios web, entre ellos [www.un.org](http://www.un.org). Proporciona cobertura de reuniones intergubernamentales, se encarga de la Biblioteca Audiovisual de las Naciones Unidas, presta servicios de apoyo a periodistas y hace un seguimiento de la cobertura en los medios de las cuestiones relacionadas con las Naciones Unidas y las reuniones de la Organización;

c) División de Extensión: la División colabora con los miembros del mundo académico, la sociedad civil y la industria del espectáculo y educadores, estudiantes y otras personas. Produce varias publicaciones fundamentales de extensión y administra la Biblioteca Dag Hammarskjöld, la Intranet de las Naciones Unidas (iSeek) y los Servicios de Visitantes. La División también acoge la secretaría del Comité de Información y la Oficina del Enviado Especial del Secretario General para la Juventud.

8. El Departamento tiene su sede en Nueva York y trabaja en todo el mundo a través de su red de 59 centros de información operacionales<sup>4</sup>, que cuentan con el apoyo de la División de Comunicaciones Estratégicas. Esos centros son el Centro Regional de Información de las Naciones Unidas para Europa Occidental, con sede en Bruselas, dos servicios de información de las Naciones Unidas, con sede en Ginebra y Viena, 48 centros de información de las Naciones Unidas en África (15), América (10) y los Estados Árabes (8), en la región de Asia y el Pacífico (11) y en Europa y la Comunidad de Estados Independientes (4), así como ocho oficinas, una en cada uno de los siguientes Estados: Armenia, Azerbaiyán, Belarús, Eritrea, Georgia, Kazajistán, Ucrania y Uzbekistán. El servicio de información de las Naciones Unidas en Ginebra, que es la mayor presencia sobre el terreno del Departamento, posee importantes componentes de producción de audio y vídeo y desempeña funciones de cobertura de reuniones.

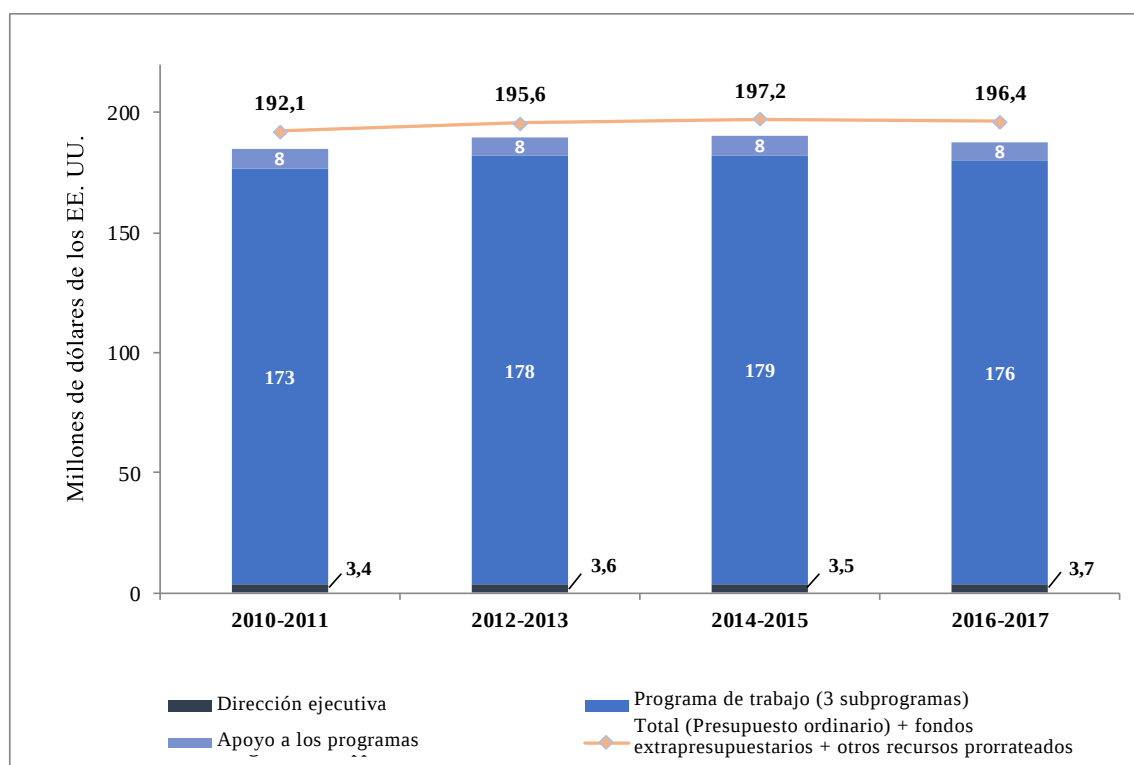
<sup>4</sup> Hay 63 en total, pero 4 (Bucarest, Luanda, Maseru y Trípoli) no estaban en funcionamiento en 2017.

9. El principal órgano rector del Departamento es el Comité de Información, órgano subsidiario de la Asamblea General, que está integrado por 115 Estados Miembros. El Comité, que se reúne anualmente, examina las actividades de información pública de las Naciones Unidas y se encarga de supervisar la labor del Departamento.

### C. Recursos del Departamento

10. La consignación del presupuesto ordinario del Departamento para el bienio 2014-2015 ascendió a 190.079.900 dólares. Para el bienio 2016-2017, la consignación presupuestaria disminuyó ligeramente a 187.570.100 dólares (véase [A/72/6 \(Sect. 28\)](#)). En la figura I se muestran los componentes del presupuesto del Departamento para el período comprendido entre 2010 y 2017.

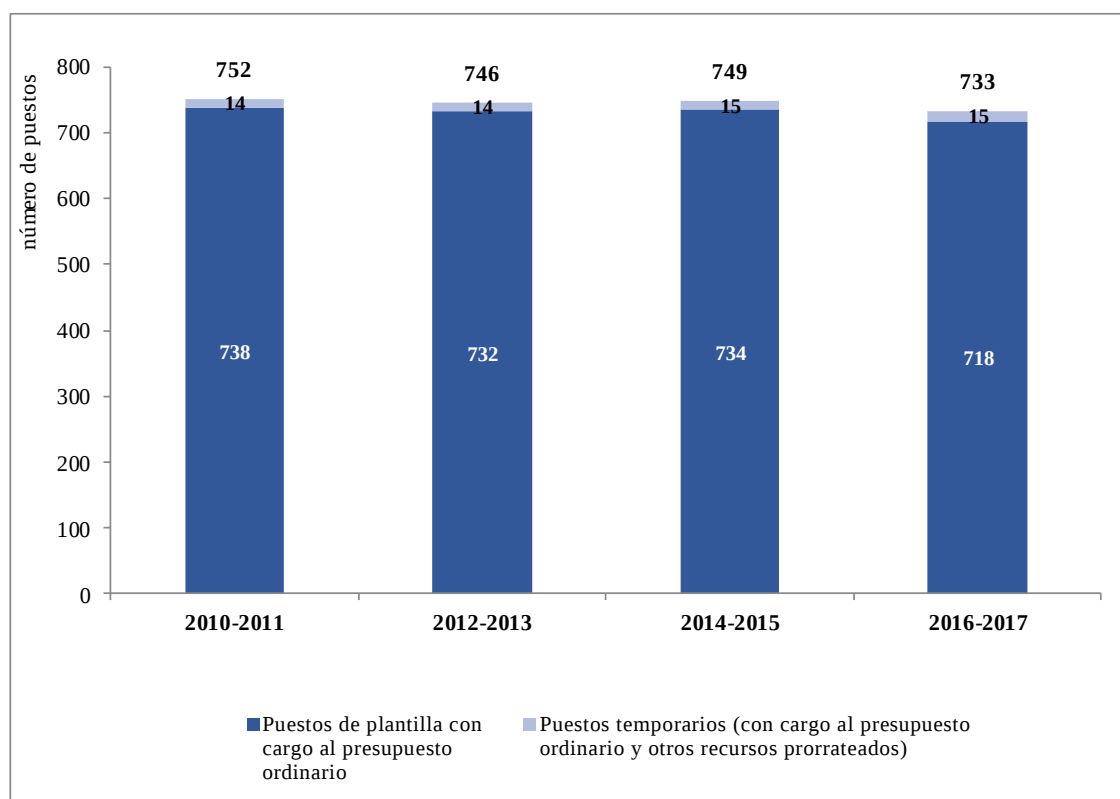
Figura I  
Presupuesto del Departamento, por componente, 2010-2017



Fuente: [A/72/6 \(Sect. 28\)](#), [A/70/6 \(Sect. 28\)](#), [A/68/6 \(Sect. 28\)](#) y [A/66/6 \(Sect. 28\)](#).

11. En el bienio 2014-2015, el Departamento tenía 734 puestos sufragados con cargo al presupuesto ordinario, mientras que en el bienio de 2016-2017 el número de esos puestos era de 718. En la figura II se muestran los puestos por fuente de financiación para el período comprendido entre 2010 y 2011. El número de puestos disminuyó en 19 puestos (2,5 %) en el bienio 2016-2017 respecto del bienio 2010-2011. Casi todos los puestos (98 %) se sufragaban con cargo al presupuesto ordinario.

**Figura II**  
**Puestos del Departamento, por fuente de financiación, 2010–2017**



Fuente: A/66/6 (Sect. 28), A/68/6 (Sect. 28), A/70/6 (Sect. 28) y A/72/6 (Sect. 28).

### III. Metodología

12. La evaluación tuvo por objeto examinar la labor del Departamento de Información Pública en el contexto de su adaptación al cambiante entorno de las comunicaciones y los medios de comunicación y abarcó las tres divisiones sustantivas. Sin embargo, debido a su hincapié en los principales productos de comunicaciones, la labor de la División de Noticias y Medios de Información se examinó más detenidamente.

13. En la evaluación se empleó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos de recopilación de datos y los plazos se centraron principalmente en el período comprendido entre 2012 y 2017, sobre la base de los datos disponibles. Todos los resultados de la evaluación se basaron en una triangulación de múltiples fuentes de datos. Los datos se reunieron con los métodos siguientes:

a) Entrevistas semi-estructuradas con 125 funcionarios del Departamento e interesados, tanto en la Sede como en los lugares de destino sobre el terreno<sup>5</sup>;

<sup>5</sup> La composición de los entrevistados fue como sigue: 70 funcionarios (17 en la Sede y 53 sobre el terreno) y 55 asociados (6 en la Sede y 49 sobre el terreno). Un total de 14 entrevistas abarcaron a más de un encuestado.

b) Encuestas de población total basadas en la Web al personal del Departamento y los representantes de los Estados Miembros al Comité de Información y una muestra de los asociados de la Sede<sup>6</sup>;

c) Documento y examen bibliográfico de la información sobre la opinión pública, orientaciones sobre comunicaciones del Departamento, exámenes anteriores del Departamento e investigación sobre el contexto actual de las comunicaciones;

d) Misiones a algunas oficinas sobre el terreno del Departamento para entrevistar a personal e interesados y comprender los problemas que se afrontan en esas oficinas. Las oficinas visitadas fueron los servicios de información de las Naciones Unidas en Viena y Ginebra, el Centro Regional de Información de las Naciones Unidas para Europa Occidental, en Bruselas, la oficina de enlace del Centro Regional de Información de las Naciones Unidas en Bonn y los centros de información de las Naciones Unidas en Ankara, Beirut, Dakar y Ciudad de México;

e) Análisis de datos secundarios de los datos sobre personal y recursos de comunicaciones y público interesado en relación con los principales productos;

f) Estudios de caso de la campaña sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y comunicaciones relacionadas con la crisis del cólera en Haití;

g) Observación directa de reuniones periódicas internas y del Grupo de Comunicaciones de las Naciones Unidas y el Comité de Información, así como de los eventos y las actividades principales del Departamento en la Sede y sobre el terreno, incluidas las actividades realizadas durante la serie de sesiones de alto nivel del septuagésimo segundo período de sesiones de la Asamblea General;

h) Análisis de los medios sociales sobre el alcance y la actuación de las cuentas en medios sociales gestionadas por el Departamento y análisis de contenido de la opinión pública sobre las Naciones Unidas, la campaña sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las comunicaciones relativas a la crisis del cólera, utilizando la herramienta Crimson Hexagon.

14. Una limitación fundamental de la evaluación fue la dificultad de medir la repercusión de las actividades de información pública. Como se señala en el resultado A (véase el párr. 20 *infra*), la opinión pública sobre las Naciones Unidas depende en gran medida de factores externos y políticos, y no necesariamente se puede imputar a la labor del Departamento. Otra limitación fue la escasa tasa de respuesta a la encuesta del Comité de Información, que, por lo tanto, no fue la única fuente que se utilizó para ningún resultado o resultado subsidiario. La medida en que el Departamento adaptó sus mensajes atendiendo al género no pudo evaluarse, debido a la dificultad de desglosar a los destinatarios.

15. La OSSI celebró consultas con el Departamento durante la evaluación y agradeció la excelente cooperación y la asistencia brindadas por este. La OSSI también expresa su agradecimiento a Pulso Mundial por haber facilitado el uso de la herramienta de análisis de Twitter Crimson Hexagon.

<sup>6</sup> La encuesta del personal se envió a todos los funcionarios en activo del Departamento (734 personas) en septiembre de 2017. Un total de 323 personas respondieron, para una tasa de respuesta del 44 %. La encuesta de los asociados se centró en la Sede o en asociados mundiales, incluidas las Naciones Unidas y los asociados de la sociedad civil y los medios de comunicación, y se envió a 536 personas. Respondieron un total de 128 personas, lo que supone una tasa de respuesta del 24 %, y los encuestados estaban divididos a partes iguales entre asociados de las Naciones Unidas y asociados externos. La encuesta del Comité de Información se envió a todos los miembros en 2017 (116). Respondieron seis personas, para una tasa de respuesta del 5 %.

## IV. Resultados de la evaluación

### A. El Departamento de Información Pública realizó notables progresos en respuesta a la rápida evolución del entorno de las comunicaciones, si bien no siempre su labor estuvo guiada por una estrategia coherente y sistemática<sup>7</sup>

**El Departamento y las Naciones Unidas prestan servicios a un público mundial, y un número cada vez mayor de personas, sobre todo entre los jóvenes y en los países de ingresos más altos, reciben noticias e información de fuentes digitales y/o plataformas multimedia**

16. Los canales de noticias e información y las modalidades de consumo han cambiado de manera espectacular desde que el Departamento se fundó en 1946. Para poder evaluar las adaptaciones del Departamento a esos cambios fue necesario hacer un análisis de las repercusiones de esos cambios en los grupos demográficos y geográficos más amplios que forman la audiencia mundial de las Naciones Unidas.

17. Los más importantes cambios en el panorama mundial de las comunicaciones han sido el aumento de las fuentes digitales y en línea y el aumento de la utilización de Internet y del número de personas que poseen teléfonos inteligentes. Estos cambios se han concentrado sobre todo en los países de ingresos altos y medianos, aunque el rápido ritmo de crecimiento en el uso de teléfonos inteligentes ha acelerado la reducción de la brecha digital, en particular entre los jóvenes. Entre 2014 y 2017, se duplicó el número de propietarios de teléfonos inteligentes, que llegó a 4.000 millones<sup>8</sup>. Si bien la cifra correspondiente sigue a la zaga en algunas regiones, como África subsahariana y Asia meridional (25 % y 30 %, respectivamente) debido a los altos niveles de pobreza, el hecho de que esas regiones cuenten con una importante población joven (50 % o más) indica que esas tendencias podrían acelerarse en el futuro<sup>9</sup>.

18. Un porcentaje cada vez mayor de la población, en particular entre las personas menores de 45 años, reciben noticias de fuentes en línea, entre ellas los medios sociales (figura III)<sup>10</sup>. Aunque esta tendencia fue más evidente en los países de ingresos más altos, las respuestas del personal sobre el terreno del Departamento así lo confirmaron, lo que indica que las fuentes más comunes a través de las cuales las personas reciben noticias e información en los países en que trabajan son la televisión (35,3 %), Internet (32,5 %) y la radio (15,3 %)<sup>11</sup>. Los principales medios de comunicación tradicionales han respondido a estas tendencias aumentando su presencia en línea y multimedia, desdibujando las líneas entre los medios de comunicación tradicionales y los nuevos. La utilización de los medios sociales como fuente de noticias dio lugar a un nuevo desafío en 2016 y 2017, con el aumento y la politización de las fuentes de información no verificada y, posteriormente, la polarización y la pérdida de confianza en los medios de comunicación tradicionales en algunos países de ingresos más altos, como los Estados Unidos de América, Hungría y la República de Corea<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> En el presente informe el término “estrategia” se refiere a un enfoque a nivel de todo el Departamento, con visión de futuro, basado en pruebas y tendencias y con una adecuada priorización.

<sup>8</sup> GSMA, “Accelerating affordable smartphone ownership in emerging markets” (julio de 2017).

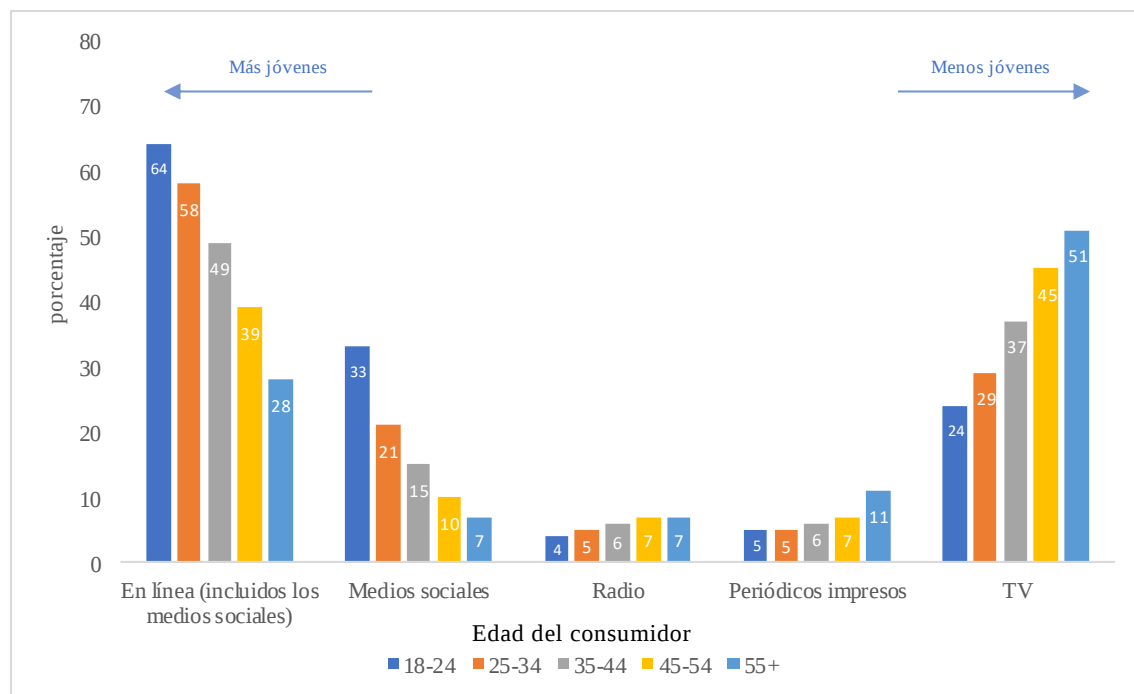
<sup>9</sup> Esto fue corroborado por una encuesta realizada en 2017 por el Pew Research Center. Véase Pew Research Center, “Publics globally want unbiased news coverage, but are divided on whether their news media deliver” (enero de 2018). Puede consultarse en [www.pewglobal.org/2018/01/11/](http://www.pewglobal.org/2018/01/11/).

<sup>10</sup> Reuters Institute for the Study of Journalism, *Reuters Institute Digital News Report 2017*.

<sup>11</sup> Encuesta de la OSSI a funcionarios del Departamento de Información Pública, octubre de 2017.

<sup>12</sup> *Reuters Institute Digital News Report 2017*.

Figura III  
Principales fuentes de noticias en 36 países, por edad de los consumidores, 2017



Fuente: Reuters Institute for the Study of Journalism, *Reuters Institute Digital News Report 2017*.

19. En ese entorno, el Departamento hacía frente a un doble reto en la adaptación a esos cambios: por un lado, la necesidad de mantener el ritmo de las nuevas formas de comunicación y, al mismo tiempo, mantener la prensa escrita, la radio y la televisión para llegar al mayor público posible a nivel mundial, y, por el otro, la misma dificultad que enfrentaba el sector de los medios de comunicación en su conjunto para mantener el alcance de los canales tradicionales. El Departamento pudo determinar el número de emisoras de radio y televisión que habían descargado sus contenidos de audio y vídeo, pero no cuántas personas habían consultado o escuchado contenidos transmitidos posteriormente.

20. Una dificultad en materia de medición fueron los bajos niveles de atribución de la opinión pública acerca de las Naciones Unidas a la labor del Departamento. El análisis de numerosas encuestas demostró que la opinión pública sobre las Naciones Unidas estaba muy influida por factores externos, como las tendencias políticas a nivel nacional. El análisis de los sentimientos expresados en Twitter mostró pautas similares; las percepciones negativas de la Organización eran en general relativamente bajas en el período previo al Acuerdo de París en 2016, pero aumentaron durante las elecciones presidenciales de los Estados Unidos en el mismo año.

**Con los recursos disponibles y ante el aumento de la demanda, el Departamento respondió a los cambios en el entorno aumentando su presencia e influencia en la web y las redes sociales y reestructurando sus equipos de noticias, multimedia y medios sociales, si bien esos cambios no siempre fueron sistemáticos o estratégicos**

21. El Departamento realizó notables adaptaciones para responder a los cambios en las formas en que su público transmitía y recibía información, mediante el desarrollo, la ampliación y el fortalecimiento de su presencia en los medios sociales, tanto en la

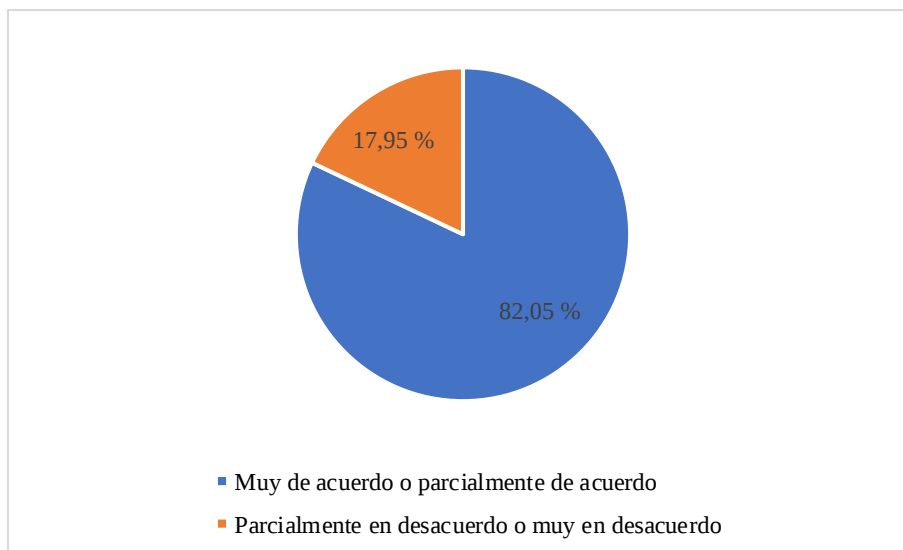
Sede como sobre el terreno, la mejora de sus recursos en la Web, en particular de [www.un.org](http://www.un.org), y la aplicación gradual de un enfoque de las noticias y la creación de contenidos basado en las plataformas multimedia y la telefonía móvil.

22. A principios de 2018, el Departamento mantenía 92 cuentas en medios sociales en la Sede en varias plataformas, en particular Twitter y Facebook, incluidas las cuentas insignia de las Naciones Unidas. La proliferación se debió a la incorporación de los medios sociales en toda la labor del Departamento, con cuentas separadas para el Servicio de Fotografía de las Naciones Unidas, Noticias ONU en ocho idiomas y Web TV de las Naciones Unidas, entre otras. Además, en casi todas las oficinas sobre el terreno del Departamento se habían creado cuentas en medios sociales, generalmente en Twitter, Facebook y YouTube, que a menudo eran mantenidas por una pequeña dotación de personal. El personal de las oficinas sobre el terreno informó de un excelente apoyo en los medios sociales desde la Sede, como la celebración periódica de sesiones de capacitación por WebEx y el intercambio de materiales de comunicación a través de Trello. En general, la mayoría de los funcionarios del Departamento (el 60 %) informaron de que habían recibido capacitación pertinente para su trabajo y, al mismo tiempo, por lo general expresaron su deseo de recibir más capacitación.

23. El personal y los asociados reconocieron positivamente esos cambios y los esfuerzos del Departamento para adaptarse a los cambios del entorno de las comunicaciones, mientras que el número de entrevistados que citó ejemplos positivos fue el doble del número de los que citaron ejemplos negativos. La mayoría de los encuestados mencionaron los éxitos de las redes sociales del Departamento como principal ejemplo de ese cambio. Los funcionarios encuestados estuvieron de acuerdo con esa evaluación (figura IV) y el 76 % también estuvo de acuerdo en que el Departamento había logrado un equilibrio satisfactorio entre los medios de comunicación tradicionales y los nuevos. En total, el 61 % del personal sobre el terreno calificó positivamente la idoneidad de los contenidos que se recibía de la sede del Departamento, teniendo en cuenta las modalidades principales en que las personas consumían noticias e información en los países en que trabajaban.

Figura IV

**Respuestas del personal a la siguiente afirmación de la OSSI:**  
**“El Departamento de Información Pública ha respondido bien a la evolución de las formas en que las personas se comunican y consumen información.”**



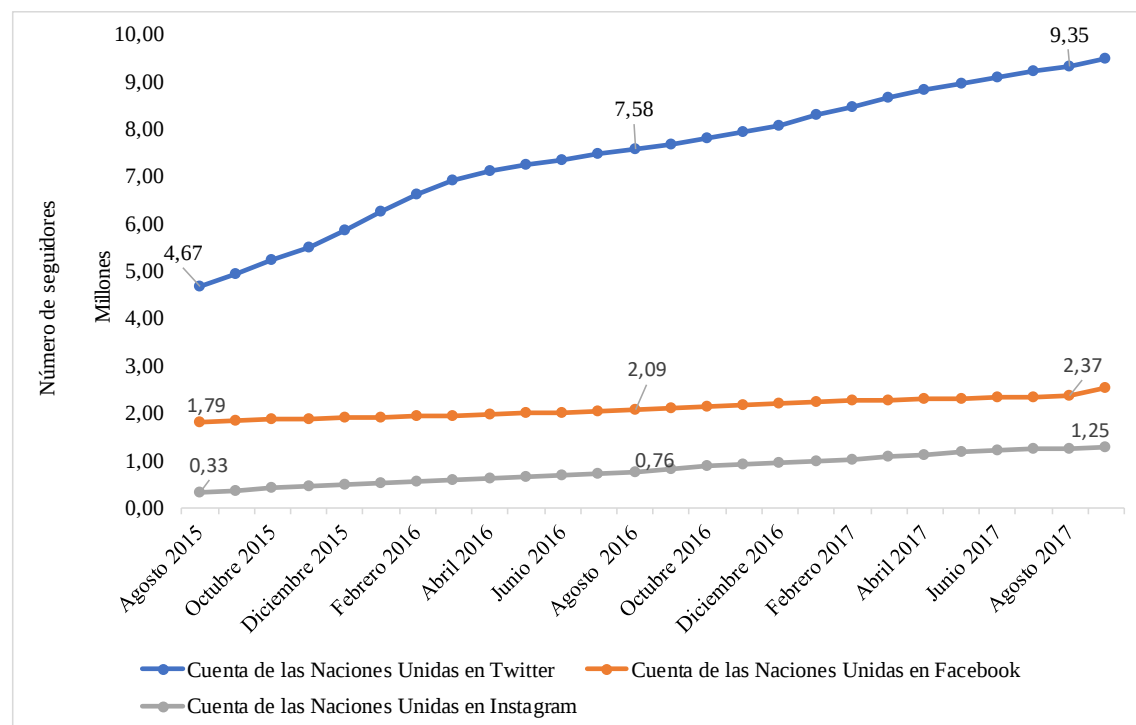
Fuente: Encuesta de la OSSI a funcionarios del Departamento de Información Pública, pregunta 6, n = 312.

24. En total, el 64 % de los asociados encuestados opinaron que el Departamento poseía la combinación adecuada de productos de comunicación para llegar al mayor número de personas. Los asociados calificaron a los medios sociales del más eficaz de los canales del Departamento y aquel en el que este había tenido su mejor rendimiento, seguido por Noticias ONU en línea.

25. El aumento del número de seguidores es otro indicador del éxito de las cuentas en medios sociales gestionadas por el Departamento (figura V); la cuenta insignia de Twitter en particular tenía más de 9,8 millones de seguidores en diciembre de 2017, en comparación con 2,7 millones y casi 7 millones de seguidores de las cuentas insignia del Banco Mundial y el UNICEF, respectivamente. Ese aumento fue proporcional al aumento global de los usuarios de Twitter durante el mismo período, lo que indica que el Departamento había mantenido el ritmo en un panorama cada vez más concurrido<sup>13</sup>.

Figura V

**Aumento de la participación del Departamento en los medios sociales**



*Fuente:* Análisis de datos proporcionado por el Departamento de Información Pública, extraído de Simply Measured.

*Nota:* El Departamento mantiene cuentas en diversas plataformas de medios sociales; los tres representados en el cuadro son los que tienen más seguidores.

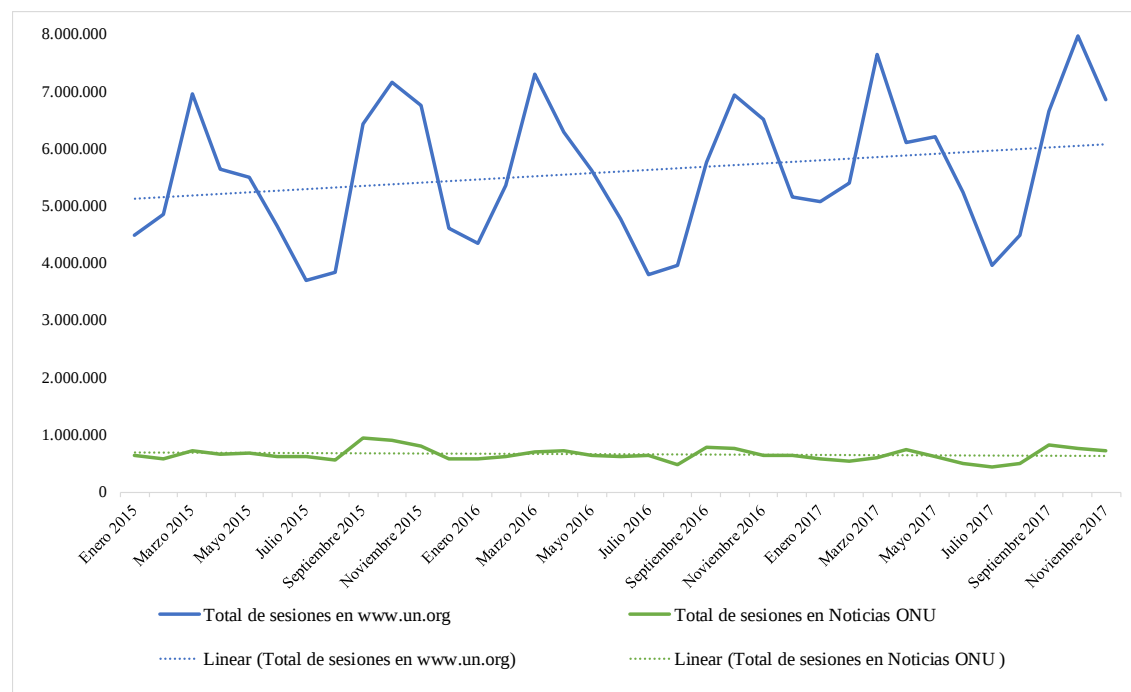
26. El principal sitio web público es [www.un.org](http://www.un.org), que en 2017 promediaba más de 5 millones de sesiones y 13 millones de páginas vistas por mes, cifras que aumentaban cada año (figura VI). El personal y los asociados también otorgaron calificaciones altas a [www.un.org](http://www.un.org), particularmente con respecto a sus esfuerzos para dar a conocer información de todo el sistema en los seis idiomas oficiales de la Organización. De los funcionarios encuestados, el 96 % dijo que [www.un.org](http://www.un.org) era pertinente para la

<sup>13</sup> Coeficiente de correlación de  $r = 0.98$ .

capacidad del Departamento de promover en todo el mundo un mayor conocimiento y una mejor comprensión de la labor de las Naciones Unidas.

Figura VI

Tendencia al alza de las visitas al sitio [www.un.org](http://www.un.org) y Noticias ONU, 2015-2017



Fuente: Análisis basado en estadísticas proporcionadas por el Departamento de Información Pública.

Nota: Las sesiones incluyen visitas en todos los idiomas oficiales de las Naciones Unidas.

27. A pesar del rápido aumento de sus fuentes digitales y su participación, el Departamento mantuvo sus fuentes de prensa y radiodifusión tradicionales, como radio y audio los medios y varias publicaciones, para llegar al público en regiones en las que aún se accede a las noticias principalmente a través de esos canales. Lamentablemente, no hay manera de medir con precisión el número de personas que escuchan o leen esos productos en todos los países en que el Departamento funciona.

28. La participación digital del Departamento aumentó orgánicamente en respuesta al aumento de las necesidades y, hasta 2017, no estuvo impulsada por una perspectiva estratégica a nivel de todo el Departamento. Ello dio lugar a la separación inicial de cuentas en inglés y las cuentas insignia en otros idiomas oficiales en dos divisiones diferentes, lo que redundaba en la falta de cohesión de los contenidos y los mensajes. Además, no fue hasta 2017 que el Departamento elaboró y estableció sus políticas departamentales de medios sociales, a pesar de que sus actividades en los medios sociales se habían iniciado desde mucho antes; la cuenta insignia de Twitter se estableció en 2008.

29. Hasta 2017, las cuentas en inglés eran gestionadas por un pequeño equipo en la División de Comunicaciones Estratégicas, mientras que las cuentas en los demás idiomas oficiales eran administradas por la División de Noticias y Medios de Información. A mediados de 2017, se creó una dependencia de medios sociales en la División de Noticias y Medios de Información con una dotación de 21 personas, que abarcaba los seis idiomas oficiales, así como suajili y portugués, lo que facilitó la cohesión de los mensajes en las cuentas en los diferentes idiomas y permitió llegar a

un público más amplio. Sin embargo, algunos funcionarios señalaron que la dependencia se había creado sin un nivel adecuado de planificación y consulta.

30. Habiendo reconocido la naturaleza cada vez más integrada y multimedia de las noticias, el Departamento también reestructuró sus equipos de radio y noticias en equipos multimedia, formalizando así el carácter multimedia que de hecho ya tenían los productos de Noticias ONU. La creación de la Dependencia de Medios Sociales trajo como resultado tres series distintas de equipos multilingües del Departamento, a saber, noticias, medios sociales y servicios de Internet, al principio con solo unos pocos mecanismos formalizados o sistemáticos de coordinación entre ellos o con las oficinas sobre el terreno que operan en uno o más de uno de esos idiomas. Ello condujo a que algunos percibieran la duplicación de esfuerzos, la fragmentación y el desequilibrio entre los creadores de contenidos y sus distribuidores, como se describe más adelante en el resultado B (véase párr. 44 *infra*).

31. El personal sobre el terreno también describió la naturaleza *ad hoc* de la creación de cuentas en los medios sociales, así como la falta de coordinación de las cuentas establecidas en la Sede en un idioma común. Además, la ubicación en Nueva York de los equipos de los medios sociales insignia planteaba dificultades para responder al ciclo de noticias de 24 horas y los medios sociales.

32. Si bien el número de cuentas mostraba la incorporación de un enfoque de medios digitales en todo el Departamento, se consideró que la proliferación de cuentas creaba el riesgo de que se fragmentaran los mensajes y la imagen de marca y de que se diluyeran los mensajes. Luego de reconocer esta situación, el Departamento se dio a la tarea de racionalizar las cuentas existentes. A pesar de esos problemas, a medida que ha aumentado su participación en los medios sociales, el Departamento ha demostrado previsión a nivel de trabajo, mediante el análisis periódico de los mensajes más populares, adaptando los contenidos para potenciar al máximo la colaboración, impartiendo orientación y proporcionando materiales a los centros de información de las Naciones Unidas y otros coordinadores de los medios sociales de las Naciones Unidas y colaborando con otros departamentos para crear contenidos convincentes y coordinados para campañas y mensajes clave.

**B. El Departamento cumplió en gran medida sus mandatos, pero se enfrentó a importantes dificultades para hacerlo, incluida la falta de una dirección estratégica sostenida debido a frecuentes cambios de liderazgo y deficiencias estructurales y a la necesidad de comunicar una amplia gama de mensajes que, en ocasiones, es menester adaptar a distintos públicos**

**El Departamento llevó a cabo una amplia gama de actividades para cumplir sus amplios mandatos, si bien había indicios de que no estaban suficientemente definidas las prioridades en sus actividades**

33. El Departamento dio cobertura a todo un espectro de cuestiones mundiales, de las deliberaciones del Consejo de Seguridad a las crisis humanitarias, pasando por el cambio climático, lo que ha generado un enorme volumen de información transmitida a través de una multitud de canales, predominantemente digitales, en diversos idiomas y formatos, como reportajes en línea con elementos multimedia, vídeos, transmisiones en vivo de Web TV, mensajes en los medios sociales y grabaciones de audio.

34. Como se señala en el resultado A, el Departamento realizó progresos en respuesta a la evolución del entorno de las comunicaciones. No obstante, la acumulación de mandatos que se le han encomendado desde su creación en 1946

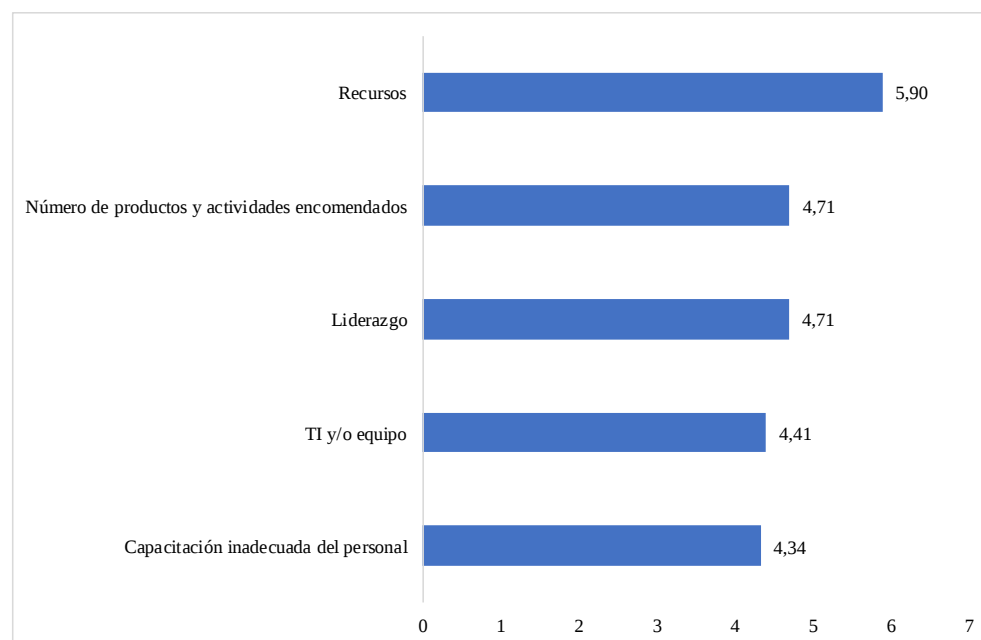
limitaba su capacidad de responder estratégicamente a la cada vez más dinámica esfera en que realiza su labor.

35. Después de los recursos, el personal calificó el número de productos y actividades encomendados como el mayor reto al que se enfrentaba el Departamento (véase la figura VII a)). El personal de categoría superior observó que si bien algunos mandatos impulsaban la creación de contenidos, también limitaban considerablemente la capacidad de los gestores para reasignar recursos a productos y canales de mayor repercusión. El personal observó igualmente que los numerosos imperativos del Departamento, como la preponderancia de los días internacionales, eran un obstáculo a la eficacia de su labor y sugirieron que, a fin de promover la comprensión mundial de la labor de las Naciones Unidas, el Departamento debería concentrarse en los productos que tenían una mayor repercusión<sup>14</sup>.

Figura VII

**Opiniones del personal sobre los desafíos y las prioridades futuras del Departamento**

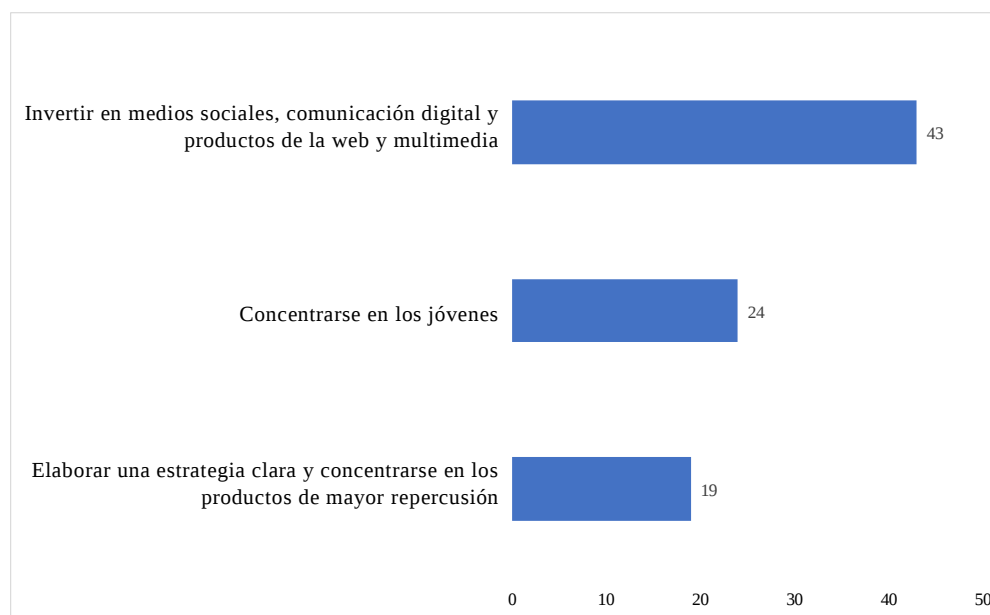
**a) Mayores desafíos a que se enfrenta el Departamento en el cumplimiento de su mandato**



*Fuente:* Encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 21, promedios ponderados, clasificación en la que 7 = mayor desafío y 1 = menor desafío, n = 259.

<sup>14</sup> Encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 24.

## b) Prioridades para el futuro del Departamento



Fuente: Encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 24, respuestas codificadas, las cifras indican el número de respuestas individuales, n = 94.

36. El personal y los asociados observaron que las deficiencias en el establecimiento de prioridades y de la dirección estratégica, exacerbadas por frecuentes cambios de liderazgo y prolongadas vacantes en los niveles superiores, figuraban entre los principales obstáculos a la puesta en marcha o la ejecución de importantes iniciativas estratégicas y a la realización de cambios institucionales. El personal consideró que el “liderazgo” era el tercer mayor desafío a que se había enfrentado el Departamento en los últimos años (véase la figura VII (a)).

37. Por otro lado, la función de comunicaciones estratégicas prevista como parte de la Oficina Ejecutiva del Secretario General, y su vinculación con el Departamento, seguía sin definirse a finales de 2017. Habida cuenta de que el Secretario General Adjunto de Comunicación Global no era miembro del Comité Ejecutivo encargado de prestar asistencia al Secretario General en la adopción de decisiones sobre cuestiones estratégicas que requieren atención a nivel directivo en todos los pilares de la labor de la Organización<sup>15</sup>, se cuestionó la capacidad de los gestores del Departamento para proporcionar orientación estratégica basada en deliberaciones al más alto nivel, al igual que su capacidad para proporcionar orientación proactiva a otros miembros del liderazgo en las etapas iniciales y decisivas. Esto se puso de relieve en particular en el contexto de las comunicaciones en situaciones de crisis y la gestión de la reputación, principalmente durante la crisis del cólera en Haití, si bien las enseñanzas extraídas de esa experiencia se aplicaron en las comunicaciones en torno a la respuesta al ébola de 2014 a 2016 y en la elaboración de procedimientos operativos estándar en materia de comunicaciones en situaciones de crisis en 2017.

38. Uno de los efectos de las deficiencias y del movimiento de personal en los niveles superiores de gestión fue la inadecuada definición de las prioridades y las estrategias en todo el Departamento. Los asociados y los funcionarios encuestados especificaron que una de las tres prioridades clave para el futuro debía consistir en elaborar una estrategia clara y centrarse en los productos de mayor repercusión (figura

<sup>15</sup> Memorando de fecha 3 de enero de 2017 del Secretario General sobre el establecimiento del Comité Ejecutivo.

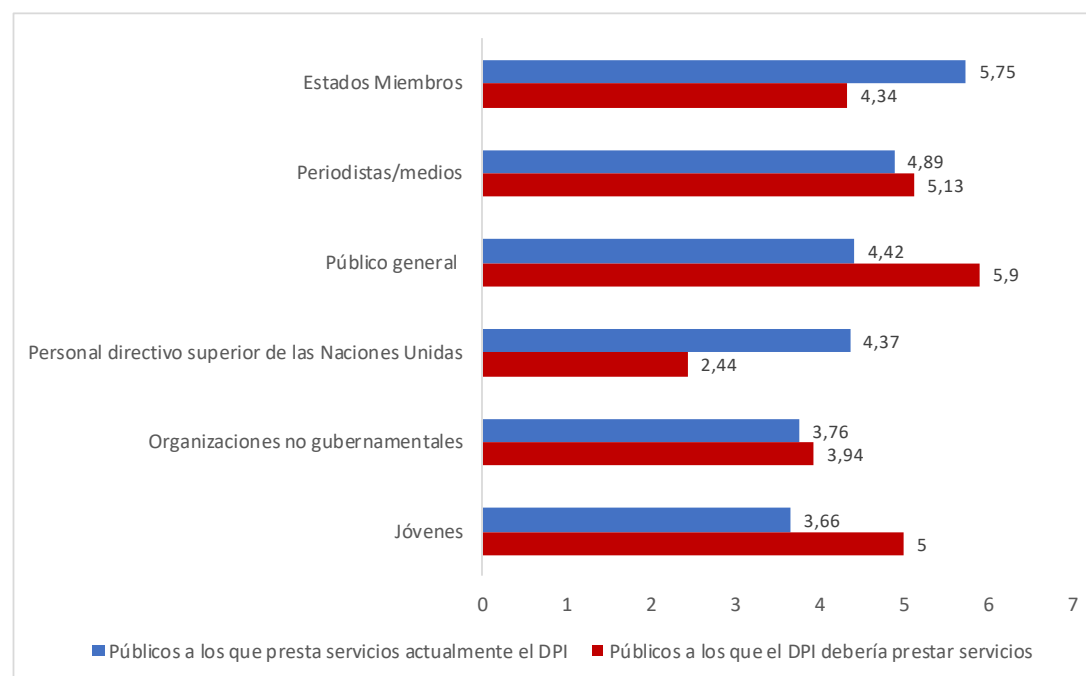
VII (b)). De manera similar, el examen de las orientaciones anuales del Departamento sobre comunicaciones de 2014 a 2017 puso de manifiesto que, si bien la calidad de esas orientaciones había aumentado durante el período, estas solían consistir en largas y densas descripciones de las cuestiones y actividades que se debían dar a conocer y carecían de orientación práctica sobre la manera de comunicar y dar prioridad a esas cuestiones. Además, un análisis de los contenidos de varios de los principales canales de comunicación del Departamento arrojó una falta de orientación estratégica y coherencia entre los diversos elementos, lo que planteaba el riesgo de que se creara entre el público general la impresión de unas Naciones Unidas desarticuladas y dispersas.

**El Departamento se enfrentaba al reto de dirigirse a distintos públicos con diversas necesidades de comunicación en diferentes idiomas, y sus productos variaban en alcance, atractivo y grado de adaptación**

39. Un desafío inherente al que se enfrentaba el Departamento, creado para promover un mayor conocimiento y una mejor comprensión de la labor de las Naciones Unidas (véase la resolución 13 (I de la Asamblea General)), era tener que servir a múltiples destinatarios con diversas necesidades de información en distintos idiomas. Para hacer frente a ese desafío con recursos limitados se requería una comprensión coherente del establecimiento de prioridades respecto del público destinatario y sus necesidades. Sin embargo, el personal percibía un desajuste entre la priorización de los destinatarios a los que el Departamento se dirigía actualmente y la de los destinatarios a los que el Departamento debería servir (véase la figura VIII).

Figura VIII

**Percepción del personal del Departamento sobre el establecimiento de prioridades respecto de los diferentes destinatarios, octubre de 2017**



Fuente: Encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, preguntas 10 y 11, promedios ponderados, donde 7 = rango más alto y 1 = rango más bajo, n = 132.

40. Existían pruebas de que el Departamento adaptaba sus productos a sus diferentes públicos, en particular jóvenes, periodistas y Estados Miembros. Sin embargo, el estilo detallado y la jerga del lenguaje de algunos productos de comunicaciones, aunque apropiados para ciertos interesados, era menos eficaz para el público general. Algunos productos encomendados tienen pocas posibilidades de atraer al público general, principalmente debido a su estilo demasiado ampuloso o técnico, o a que en ellos no se describe explícitamente el papel de las Naciones Unidas respecto de una cuestión en particular. Un análisis de los contenidos indicó que buena parte de las comunicaciones audiovisuales constaban de imágenes de personas haciendo uso de la palabra en conferencias o sentados detrás de escritorios, lo que exacerbaba aún más la imagen de una enorme y anticuada burocracia. El personal y los asociados reconocieron la necesidad de generar contenidos más atractivos y estimulantes, en particular en los medios sociales y digitales, así como de utilizar un lenguaje con el cual pudiera identificarse el público general y, al mismo tiempo, hacer ver la importancia de la Organización para el público<sup>16</sup>. Los productos digitales del Departamento han logrado algunos éxitos en este sentido, como lo demuestra el aumento de la participación en esos productos, según se indica en el resultado A (véanse los párrs. 25 y 26 *supra*).

41. A nivel mundial, el personal sobre el terreno calificó positivamente los contenidos procedentes de la Sede, pero algunos de ellos (13 %) expresaron la necesidad de que se generaran contenidos mejor adaptados a las realidades locales y en varios idiomas (12 %)<sup>17</sup>. Ello quedó confirmado además en entrevistas sobre el terreno, en las que el personal manifestó cierta frustración con materiales que permitían solo un grado limitado de adaptación a circunstancias y/o idiomas locales. No obstante, los asociados sobre el terreno citaron los éxitos de varios centros de información de las Naciones Unidas en la “traducción” de la jerga a un lenguaje con el que el público general pudiera relacionarse y en la incorporación de un ángulo local a las noticias procedentes de la Sede.

42. En cuanto a la eficacia de los productos de comunicaciones del Departamento, las opiniones del personal y los asociados estaban casi al unísono, en particular sobre los contenidos digitales<sup>18</sup> (véase la figura IX). La mayor divergencia en la percepción de la eficacia se manifestó en lo relacionado con la cobertura de las reuniones, los comunicados de prensa y los contenidos de los programas de radio y grabaciones de audio, y ambos grupos calificaron las publicaciones de la menos eficaz de las opciones.

<sup>16</sup> Encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 23, n = 194; encuesta de la OSSI a los asociados del Departamento de Información Pública, pregunta 10, n = 70.

<sup>17</sup> Encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 15, n = 100.

<sup>18</sup> Coeficiente de correlación de 0.95 entre funcionarios y asociados.

Figura IX

### Eficacia de los productos de comunicaciones de comunicaciones del Departamento, percepciones del personal y los asociados



Fuente: Encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 12, n = 308; encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 7, n = 94.

43. El análisis de varios de los principales productos del Departamento muestra que algunos de ellos habían llegado a públicos considerablemente más amplios con recursos comparables. Por ejemplo, las publicaciones y los equipos de la Web y las redes sociales, con recursos similares (con un presupuesto anual de entre 3 y 4 millones de dólares), logró niveles de acceso muy diferentes entre sí, habiéndose distribuido 4.200 ejemplares de publicaciones<sup>19,20</sup>, en comparación con 66 millones de visitas en 2016 y más de 25 millones de seguidores en los medios sociales en 2017<sup>21</sup>. Sin embargo, algunas actividades, a pesar de su alcance relativamente limitado, se llevaron a cabo con el fin de generar una mayor participación a largo plazo, como la priorización de los jóvenes por la División de Extensión y las actividades de extensión llevadas a cabo por los centros de información de las Naciones Unidas en las escuelas para fomentar el apoyo a las Naciones Unidas entre las nuevas generaciones.

<sup>19</sup> Las tres publicaciones incluidas aquí son *Crónica ONU*, *Anuario de las Naciones Unidas* y *ABC de las Naciones Unidas*. Una cuarta publicación, *Africa Renewal*, no se incluyó debido a que sus datos no eran comparables.

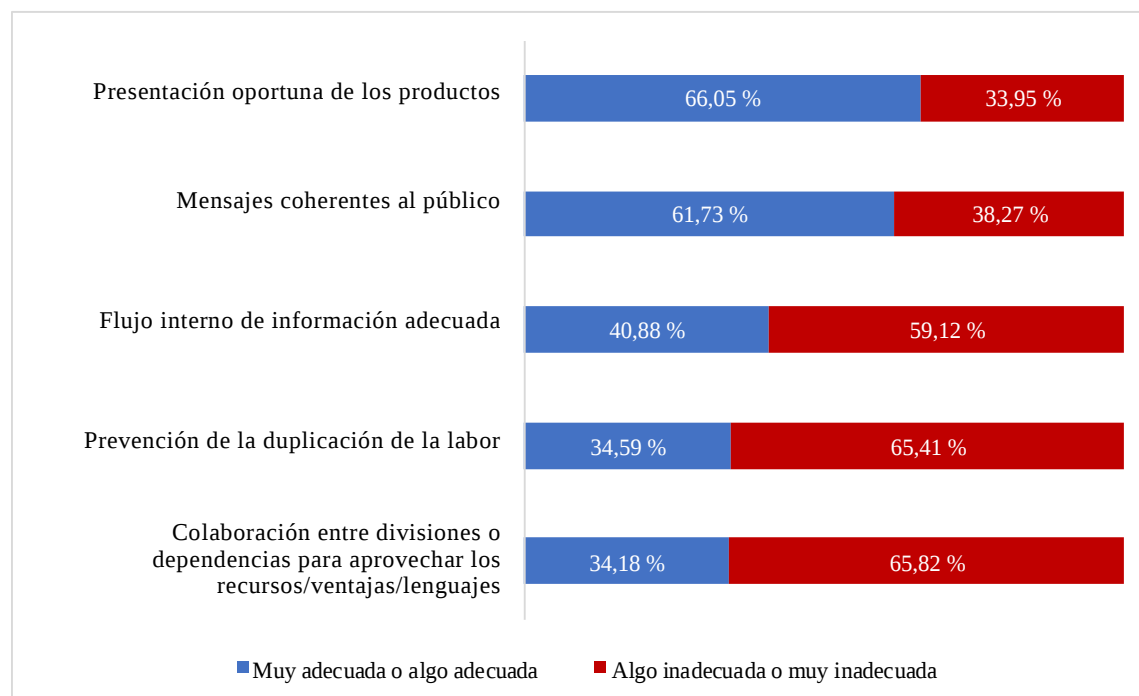
<sup>20</sup> Esta cifra no incluye las visitas a las páginas web de las publicaciones.

<sup>21</sup> De las cinco mayores cuentas: Twitter (en inglés), Weibo (en chino), YouTube (en español), Facebook (en inglés) e Instagram (en inglés).

**La estructura del Departamento ha evolucionado en alguna medida para hacer frente a las nuevas realidades de las comunicaciones, pero siguen existiendo ineficiencias y compartimentos estancos que el personal percibe como conducentes a la duplicación de esfuerzos y la falta de coordinación**

44. Como señalaron varios funcionarios, la estructura actual del Departamento es una herencia del pasado y no ha evolucionado lo suficiente para comunicar de manera eficaz y eficiente la labor de las Naciones Unidas en el cambiante entorno de la información. Haber mantenido la función estratégica a la par con las funciones de creación y difusión de contenidos y divulgación redundó en la creación de compartimentos estancos y afectó la coherencia de las prioridades del Departamento. A juicio del personal, la actual estructura conducía a la superposición de funciones y la duplicación de la labor y hacía que no se aprovecharan muchas oportunidades para la racionalización y utilización de un modelo mejor distribuido (véase la figura X). Recientes cambios estructurales, que se describen en el resultado A (véanse los párrs. 28 a 30 *supra*) trataron de superar la compartimentación en los medios sociales, pero ello aparentemente a expensas de ciertas dependencias productoras de contenidos. Existe entre el personal de la Sede una percepción generalizada de ineficiencia, duplicación de esfuerzos y desperdicio de oportunidades para aprovechar las capacidades y los conocimientos disponibles en todo el Departamento; por ejemplo, en la producción de vídeos. El personal sobre el terreno expresó sentimientos similares, como se muestra en el resultado D<sup>22,23</sup>.

**Figura X**  
**Idoneidad de la estructura actual del Departamento**

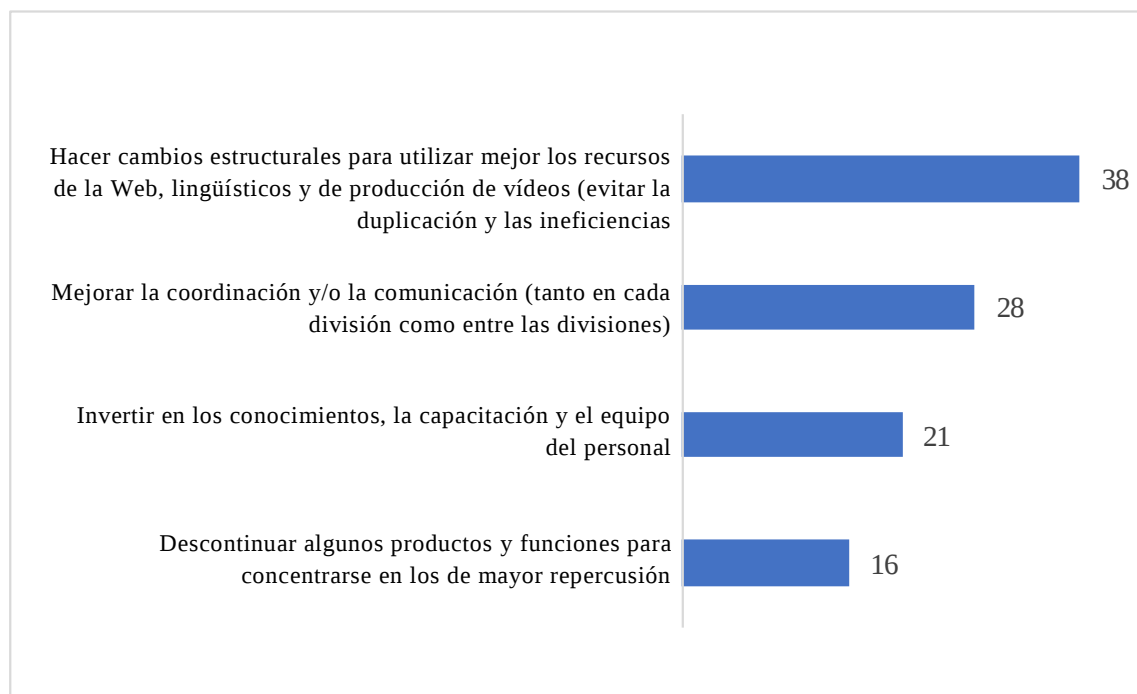


Fuente: Encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 17, n = 160.

<sup>22</sup> Entrevistas con el personal y encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 24, n = 94.

<sup>23</sup> En la encuesta mundial al personal realizada en 2017, el Departamento de Información Pública obtuvo sistemáticamente calificaciones en torno a la media o por debajo de la media de las Naciones Unidas en las respuestas a la encuesta, en particular en relación con las cuestiones de la habilitación del personal, la satisfacción en el empleo y el desarrollo de las perspectivas de carrera.

**Figura XI**  
**Lo que el Departamento podría mejorar para ser más eficaz**



*Fuente:* Encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 18, n = 90.

45. Una de las maneras en que se manifestaban los problemas estructurales era la falta de coherencia en la forma en que se presentaba la información en diversas plataformas web, lo cual era reflejo de la relativa autonomía de distintos equipos que operaban sin suficiente orientación o coordinación general en materia de comunicaciones. Por ejemplo, en el dominio [www.un.org](http://www.un.org) se mostraban más de 60 categorías de cuestiones, sin ninguna organización temática. Además, muchas de las cuestiones que se enumeraban en el sitio web se referían al mismo tema o temas similares, pero llevaban a diferentes páginas con información diferente. De manera similar, Noticias ONU, con 10 categorías de cuestiones, y Radio ONU, con 8 categorías, tenían categorías de información similares y a la vez diferentes, al igual que Historias de las Naciones Unidas, con 5 categorías. Por otro lado, la identidad visual de la Organización se presentaba en un mosaico de diversos estilos en sus sitios web, lo que reforzaba la impresión de una entidad desarticulada y dispersa. Algunos sitios web de reciente creación eran más atractivos y novedosos, mientras que otros parecían anticuados y por debajo de los requisitos internacionales de accesibilidad, como el uso subtítulos en los vídeos.

**C. A pesar del carácter cada vez más global de las comunicaciones, seguía siendo esencial una presencia sobre el terreno, y las oficinas sobre el terreno del Departamento eran un importante activo para el Departamento y el sistema de las Naciones Unidas, pero su influencia y alcance eran desiguales**

**Las 59 oficinas sobre el terreno del Departamento, denominadas colectivamente en el presente informe como “centros de información de las Naciones Unidas”, le permitieron lograr un alcance global a nivel local y contribuyeron a amplificar los mensajes a través de la participación en alianzas y campañas. Si bien los centros de información de las Naciones Unidas informaron de mejoras, seguía siendo insuficiente el pensamiento sistemático sobre cómo debían aprovecharse esos centros, en particular en el actual entorno en evolución**

46. El Departamento tiene un alcance global que es único en el seno de la Secretaría, por conducto de sus 59 oficinas operacionales sobre el terreno, las cuales facilitan un contacto más directo y personal con el público de todo el mundo. Entre las diversas actividades observadas por misiones sobre el terreno y a través del sistema de notificación del sistema de gestión de la información de los centros de información figuraba la difusión de noticias en los medios, eventos centrados en campañas clave, como la campaña sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la campaña “Juntos”<sup>24</sup> y un diálogo más profundo con destinatarios específicos, como los jóvenes. Los asociados sobre el terreno entrevistados encomiaron la labor de los centros de información de las Naciones Unidas y opinaron que eran un recurso muy útil para difundir información y materiales relativos a las Naciones Unidas. En las entrevistas sobre el terreno, se señalaron actividades innovadoras, como las campañas “Women transforming India” en 2016 y 2017 y la difusión de persuasivos vídeos de corta duración sobre los refugiados sirios en el Líbano.

47. La labor de los centros de información de las Naciones Unidas se basa en el apoyo del Servicio de Centros de Información de la División de Comunicaciones Estratégicas por medio de documentos de orientación anuales, mensuales y semanales y especiales, sesiones de WebEx y apoyo individual periódico. El personal de los centros de información de las Naciones Unidas informó de que esa colaboración con la Sede había aumentado y mejorado en los últimos años y expresaron su reconocimiento por las plataformas de intercambio de conocimientos y contenidos como Trello y WebEx. Las relaciones entre los centros de información de las Naciones Unidas, sin embargo, suelen ser *ad hoc* y basadas en relaciones personales, lo cual se ha visto facilitado por la celebración ocasional de talleres. Mientras que algunos funcionarios citaron ejemplos de intercambio de material traducido, por ejemplo, otros dijeron que tenían una limitada o ninguna relación con otros centros de información de las Naciones Unidas en la región o el grupo lingüístico en que operaban.

48. A pesar de los beneficios de una presencia mundial que proporcionaban al Departamento, los centros de información de las Naciones Unidas no estaban suficientemente optimizados para aprovechar esa presencia con el fin de aumentar la colaboración y la eficiencia. Tanto el personal sobre el terreno como el de la Sede se refirió a la manera en que la relación jerárquica que subordinaba los centros a la División de Comunicaciones Estratégicas hacía que los centros de información de las Naciones Unidas no se percibieran o utilizaran como recursos de todo el Departamento, a pesar de que en sus actividades se reflejaba la labor de las tres divisiones del Departamento. El personal de los centros de información de las Naciones Unidas describió sus interacciones, que se limitaban casi exclusivamente al Servicio de Centros

<sup>24</sup> Campaña iniciada en 2016 para luchar contra la xenofobia y aumentar el apoyo a los refugiados y los migrantes.

de Información y al personal de los medios sociales en la Sede y ocurrían en medida mucho menor con el personal con otras dependencias, como los equipos de idiomas. Los centros de información de las Naciones Unidas generalmente se utilizan como plataforma de difusión de mensajes elaborados en la Sede, en lugar de aprovecharse como recursos para la producción de mensajes y contenidos, a pesar de la variedad de mensajes y productos innovadores creados sobre el terreno en varios idiomas.

49. El personal sobre el terreno también señaló su frustración con la necesidad de esperar a que se iniciara la jornada laboral en Nueva York para recibir mensajes aprobados por la Sede antes de responder a las noticias de última hora, desaprovechándose así la oportunidad de optimizar la presencia mundial propia del Departamento para responder a las últimas noticias en el ciclo de noticias de 24 horas. Aunque los centros de información de las Naciones Unidas contribuyen al seguimiento de los medios de comunicación, disponen de pocos recursos para analizar sistemáticamente las tendencias de esos medios en sus países y potencialmente alimentar la estrategia y las orientaciones elaboradas en la Sede.

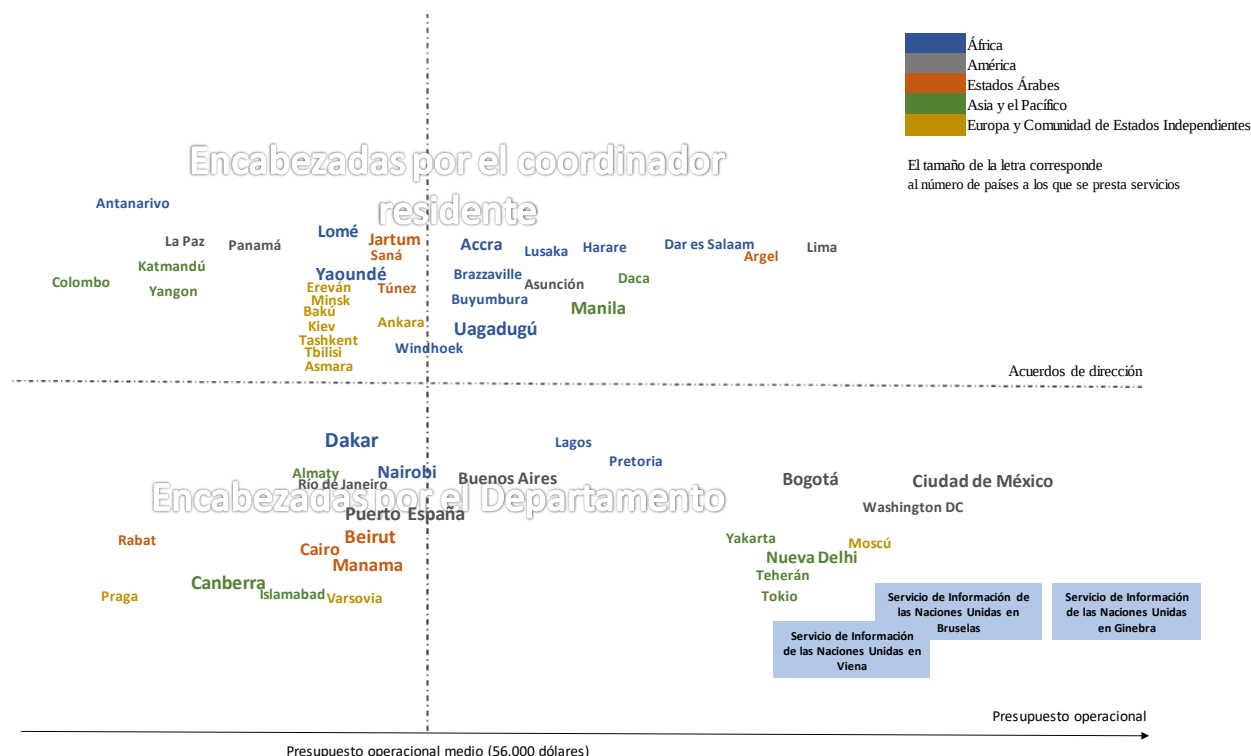
50. La gestión de una multitud de oficinas en diversos contextos se complicaba aún más por el uso incoherente de la plataforma de notificación del sistema de gestión de información de los centros. Se han realizado esfuerzos para mejorar y aumentar las notificaciones y, si bien se han logrado avances con respecto a anteriores prácticas de notificación, el sistema no permite fácilmente armonizar o comparar las oficinas, debido en parte a la información incoherente sobre las actividades y los logros de los centros de información de las Naciones Unidas. Por ejemplo, una de las oficinas agrupó 200 conferencias de prensa en una sola actividad, mientras que otras informaron de cada actividad por separado. En 2017, el número total de actividades notificadas por las oficinas osciló entre 1 y 402.

51. El tamaño y la dotación de personal de los centros de información de las Naciones Unidas suelen ser insuficientes, habida cuenta del tamaño del país correspondiente, tanto geográfica como demográficamente, el número de países abarcados o la posición estratégica del país en el actual clima geopolítico. Por ejemplo, el centro de información de las Naciones Unidas en Turquía, un país de 80 millones de personas y el más grande país de acogida de refugiados, contaba con una dotación de dos funcionarios a tiempo completo. Otros funcionarios sobre el terreno informaron de que los contenidos y mensajes elaborados en la Sede mostraban un sesgo respecto de cuestiones como el desarrollo, que revestían una importancia menor en países de ingresos medianos e ingresos más altos.

**La eficacia, la influencia y el alcance de los centros de información de las Naciones Unidas varían, se ven afectados por las limitaciones de la capacidad y a menudo están considerablemente influidos por el enfoque y el nivel del director o jefe de oficina**

52. Los centros de información de las Naciones Unidas operan con muy poco personal y recursos presupuestarios. En 2017, las oficinas tenían una dotación promedio de cuatro personas, pero algunas de ellas contaban con un solo funcionario. El presupuesto operacional promedio en 2017 era de 75.500 dólares, cifra que se reduce a 65.000 dólares sin el Centro Regional de Información de las Naciones Unidas para Europa Occidental y los dos servicios de información de las Naciones Unidas, lo que se traduce en una gran dependencia del establecimiento de alianzas para llevar a cabo actividades y eventos.

Figura XII

**Oficinas sobre el terreno del Departamento, por presupuesto, ubicación y acuerdo de dirección**

Fuente: Análisis por la OSSI de datos facilitados por el Departamento de Información Pública.

53. Los pequeños presupuestos operacionales también limitaron los viajes del personal fuera de las capitales o a otros países abarcados por las oficinas sobre el terreno, lo que dio lugar a que la labor de las oficinas se circunscribiera al país en que operaban y se centrara en la capital. Aunque 19 centros de información de las Naciones Unidas abarcaban más de un país, el personal sobre el terreno destacó la importancia de tener una presencia en los países, en particular para las actividades de divulgación y el establecimiento de vínculos con los medios de comunicación locales. El personal desplegado fuera de su país de operaciones informó de dificultades para llegar a sus destinatarios, agravadas por la falta de recursos.

54. Los centros de información de las Naciones Unidas también varían en sus acuerdos de dirección: 25 oficinas están encabezadas por un funcionario de contratación internacional del Departamento, designado como Director (las categorías del puesto oscilan entre P 4 y D-1), mientras que el resto de las oficinas están encabezadas por un oficial de información de contratación nacional a la vez que el coordinador residente de las Naciones Unidas desempeña las funciones de director. La presencia de un director que sea un funcionario de contratación internacional o un oficial de información de contratación nacional junto con el coordinador residente no siempre se corresponde con el tamaño del país y el número de países abarcados por cada oficina sobre el terreno. Además, las variaciones tenían consecuencias para la influencia de los centros de información de las Naciones Unidas en los equipos de las Naciones Unidas en los países, mientras que en el papel y la influencia de los centros repercutían el enfoque de cada director y las relaciones con otros directores de cada equipo en el país. La situación se hacía aún más complicada cuando el coordinador residente no

era el oficial de mayor rango en el equipo en el país, como, por ejemplo, cuando hay un Representante Especial del Secretario General destacado en el mismo país.

55. El papel del coordinador residente y su nivel de participación como jefe del centro de información de las Naciones Unidas varían y en algunos casos dependen de la personalidad del coordinador. En uno de los casos, por ejemplo, el coordinador residente tuvo que redefinir nuevamente la función, luego de que su predecesor apenas se hubiese implicado en la labor. El Departamento elaboró un mandato para los coordinadores residentes que ejercieran funciones de director, pero la aplicación del mandato varía, y algunos coordinadores residentes informaron de lo poco sistemático de la incorporación o los escasos contactos periódicos con la Sede.

56. No obstante, en 2017, el Departamento se dio a la tarea de revisar la dirección de los centros de información de las Naciones Unidas y sus mecanismos de coordinación, incluida la relación con las oficinas de los coordinadores residentes, y de proponer cambios en el contexto de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Además, para 2017, la mayoría de las vacantes se llenaban con una nueva cohorte de jefes de los centros de información de las Naciones Unidas, lo que propiciaba un mayor grado de influencia y más oportunidades para la reforma y la colaboración con los equipos de las Naciones Unidas. Algunos funcionarios sobre el terreno señalaron mejoras con respecto a esos cambios.

#### **D. Las alianzas resultaron cruciales para aumentar el alcance utilizando los recursos existentes, y el Departamento dio muestras de su capacidad para establecer alianzas fructíferas en la Sede y sobre el terreno, si bien de manera fragmentada**

**Las alianzas externas eran esenciales para amplificar los mensajes y campañas, tanto en la Sede como sobre el terreno**

57. Las alianzas del Departamento en la Sede y sobre el terreno se inscribieron en dos categorías generales, a saber, alianzas encaminadas a aumentar la visibilidad de la labor de las Naciones Unidas, como las concertadas con asociados de los medios de comunicación y personalidades que promueven la labor del Departamento, y alianzas encaminadas a fomentar la colaboración y el apoyo a la labor de las Naciones Unidas, como las concertadas con la sociedad civil e instituciones educativas. Más recientemente, el Departamento estableció alianzas más innovadoras con el sector privado, en particular con la comunidad creativa y la asociación de operadores de telefonía móvil, que han traído consigo nuevos conocimientos, amplias redes digitales y apoyo financiero.

58. El personal en la Sede y en las oficinas sobre el terreno veía en las alianzas un medio de mitigar las limitaciones de recursos y los impedimentos burocráticos, además de facilitar que el Departamento llegara a distintos públicos de manera más oportuna, creativa y eficaz. Las alianzas están a la vanguardia de los esfuerzos del Departamento para amplificar los mensajes y promover con éxito campañas importantes, como la campaña sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la campaña “Juntos”. El personal y los asociados a menudo citaron los beneficios mutuos de las alianzas externas, en virtud de los cuales el Departamento llegaba a un público más amplio y el asociado se beneficiaba de la asociación con el nombre de las Naciones Unidas.

59. Por ejemplo, el servicio de información de las Naciones Unidas en Ginebra se asoció con el proyecto puesto en marcha por la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra en 2014, financiado con fondos aportados por asociados del gobierno local, con el fin de divulgar ampliamente la labor de la Organización y los asociados

internacionales entre el público general. Asimismo, el centro de información de las Naciones Unidas en Ciudad de México colaboró con una empresa local de medios de comunicación para difundir cada hora videos y mensajes de las Naciones Unidas y mensajes al público en todos los aeropuertos y estaciones de metro en tres grandes ciudades de México<sup>25</sup>.

60. Los beneficios de las alianzas externas quedaron claramente demostrados a través de la campaña sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que tuvo un amplio alcance mediante una extensa gama de interesados de todo el mundo, incluidos medios de comunicación tradicionales, la sociedad civil, el sector de la comercialización y la publicidad y los círculos académicos. Esas alianzas fueron fundamentales en la creación de una campaña visualmente atractiva y en su difusión en diversas plataformas. La campaña presentó contenidos originales, creativos e innovadores, que algunos señalaron representaba un contraste con los estilos tradicionales de las Naciones Unidas.

### **Las estructuras y procedimientos de apoyo fueron un obstáculo para la ampliación de las alianzas**

61. Aunque el personal reconoció que el establecimiento de alianzas había sido uno de los éxitos del Departamento en los últimos 3 a 5 años, no obstante, señalaron la necesidad de invertir más en la creación y el mantenimiento de alianzas como una de las ocho esferas prioritarias para el futuro<sup>26</sup>. Sin embargo, el personal a menudo citó las normas financieras y las normas jurídicas como uno de los principales obstáculos para la concertación de alianzas más amplias. Como resultado de ello, y como lo atestigua el equipo de evaluación, los centros de información de las Naciones Unidas tendían a encontrar formas creativas de colaborar con diversas entidades, ya que los procedimientos burocráticos o jurídicos imperantes les impedían recibir contribuciones financieras de asociados no tradicionales. La Dependencia Común de Inspección, en un informe reciente (JIU/REP/2017/8) sobre acuerdos de colaboración de las Naciones Unidas con el sector privado, también puso de relieve esos problemas, citando engorrosas regulaciones, rígidas normas de adquisición y la falta de flexibilidad como obstáculos a la colaboración con asociados de ese sector.

62. Pese al reconocimiento universal de la importancia y la necesidad de la creación de alianzas, no existía un enfoque a nivel de todo el Departamento para gestionar las diversas alianzas de manera integrada. La creación de alianzas seguía siendo una iniciativa más bien fragmentada en todo el Departamento y cada división y dependencia colaboraba con asociados vinculados con su labor específica y no buscaba activamente sinergias dentro del Departamento o con los centros de información de las Naciones Unidas.

### **El Departamento colaboró eficazmente con los asociados del sistema de las Naciones Unidas, pero la coordinación de los mensajes representaba un desafío debido a la diversidad inherente de los organismos, fondos y programas y la falta de un mandato de coordinación**

63. El Departamento prestó apoyo a la labor de comunicaciones del sistema de las Naciones Unidas de diversas maneras, con diversos niveles de participación por departamento, organismo, fondo o programa. A nivel de la Sede, el Departamento prestó apoyo a la capacidad de comunicaciones de las entidades de la Secretaría y coordinó su labor con las entidades de la Secretaría que tienen funciones específicas

<sup>25</sup> Durante el período de 68 semanas iniciado el 25 de abril de 2016, se difundieron 27.132 anuncios, por un valor comercial de más 2 millones de dólares, en Guadalajara, Ciudad de México y Monterrey, según los datos proporcionados por un asociado del Departamento.

<sup>26</sup> Encuesta de la OSSI al personal del Departamento de Información Pública, pregunta 24.

de comunicación, como el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Asuntos Políticos y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Del mismo modo, sobre el terreno, los centros de información de las Naciones Unidas prestaron apoyo a las entidades más pequeñas que tenían poca o ninguna capacidad de comunicaciones o no tenían una presencia en el país, como fue el caso del servicio de información de las Naciones Unidas en Viena, que prestó apoyo a la Oficina de Asuntos del Espacio Ultraterrestre, y del centro de información de las Naciones Unidas en Beirut, que prestó apoyo de los locales de la Oficina de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Los asociados en la Sede y sobre el terreno agradecieron encarecida y unánimemente el apoyo recibido, o bien de los centros de información de las Naciones Unidas en sus países o bien de la sede del Departamento. Dos tercios de los asociados encuestados calificaron positivamente<sup>27</sup> el apoyo recibido por el Departamento y citaron ejemplos de apoyo en relación con la difusión de mensajes y la realización de campañas y eventos. Casi las tres cuartas partes de los asociados encuestados que consideraban que el Departamento desempeñaba un papel importante en la orientación de los mensajes y la imagen pública de las Naciones Unidas calificaron positivamente la eficacia del Departamento<sup>28</sup> en el desempeño de esa función.

64. A nivel de la Sede, en 2002 se creó el Grupo de Comunicaciones de las Naciones Unidas en calidad de mecanismo oficioso, principalmente a los fines del intercambio de información y el establecimiento de redes entre representantes de la información pública y las comunicaciones de las entidades del sistema de las Naciones Unidas, con el Departamento como Secretaría. La mitad de los miembros encuestados en la Sede del Grupo de Comunicaciones de las Naciones Unidas consideraban que el Grupo funcionaba de manera eficaz (véase la figura XIII)<sup>29</sup>. A nivel de los países, la importancia del Grupo se vio reforzada por el enfoque “Unidos en la acción” del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, como medio de fortalecer la cooperación interinstitucional en la esfera de las comunicaciones y para aumentar la visibilidad en los medios de comunicación de las actividades de las Naciones Unidas a nivel nacional o regional<sup>30</sup>. La coordinación sobre el terreno exigía una colaboración más intensa con los organismos, fondos y programas que a nivel de la Sede, que se centraba más en la Secretaría.

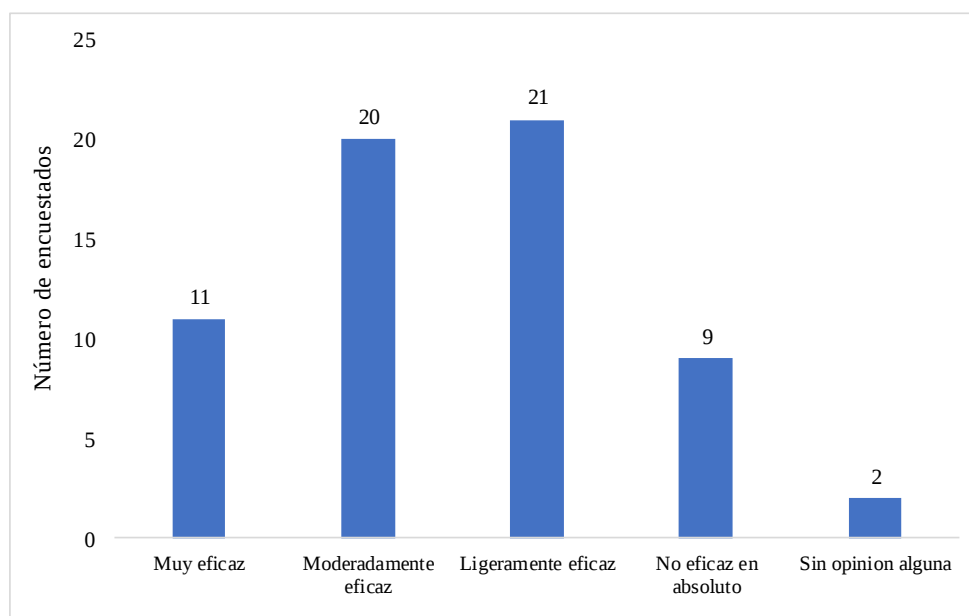
<sup>27</sup> Encuesta de la OSSI a los asociados del Departamento de Información Pública, pregunta 12, n = 76.

<sup>28</sup> Encuesta de la OSSI a los asociados del Departamento de Información Pública, pregunta 14, n = 79.

<sup>29</sup> El Departamento encuesta anualmente a los directores del Grupo de Comunicaciones de las Naciones Unidas a fin de reunir información sobre la eficacia.

<sup>30</sup> Grupo de Comunicaciones de las Naciones Unidas a nivel de los países: modelo básico de operaciones, aprobado por el Grupo en 2006.

**Figura XIII**  
**Eficacia del Grupo de Comunicaciones de las Naciones Unidas según los miembros del Grupo en la Sede**



*Fuente:* Encuesta de la OSSI a los asociados del Departamento de Información Pública, pregunta 22, n = 65.

65. En la práctica, los centros de información de las Naciones Unidas a menudo ejercen una función de convocatoria y coordinación para los principales días internacionales y campañas transversales, como el Día Internacional del Personal de Paz de las Naciones Unidas y la campaña “16 Días de Activismo”, mientras trabaja para asegurar la cohesión de los mensajes, lo que a los ojos del personal constituía un reto. Los programas de comunicación de los organismos, fondos y programas suelen ser impulsados por su propia gestión y prioridades, sobre todo en los casos de los que poseen sólidas capacidades sobre el terreno específicamente dedicadas a las comunicaciones. A pesar de algunos llamamientos hechos por los Estados Miembros en favor de un enfoque más coordinado (véase la resolución [61/121 B](#) de la Asamblea General, párr. 48), el Departamento carecía de autoridad o influencia para coordinar los mensajes a nivel de los países y, por consiguiente, no estaba en condiciones de garantizar una imagen pública coherente de las Naciones Unidas. El personal y los asociados observaron que los Objetivos de Desarrollo Sostenible habían resultado ser un buen punto de partida para que el Departamento desempeñara una función de coordinación, en particular como “intermediario neutral” sin énfasis en ningún sector en particular.

66. Algunos centros de información de las Naciones Unidas desempeñaban una importante función de coordinación en las actividades de comunicaciones del equipo de las Naciones Unidas. Sin embargo, ello dependía principalmente del interés y la dedicación de cada coordinador residente en particular con respecto a las comunicaciones, así como de la disposición de los respectivos directores de los centros para la colaboración y no estaba necesariamente institucionalizado de manera sistemática o sostenible.

## V. Conclusiones

67. El Departamento de Información Pública tiene un papel fundamental que desempeñar en la difusión de información sobre la labor de las Naciones Unidas, con el fin de asegurar la continuidad de la buena voluntad y el apoyo globales a las Naciones Unidas entre sus 193 Estados Miembros. El personal del Departamento, talentoso, dedicado y global, trabaja para cumplir sus amplios mandatos, pero el Departamento no ha adoptado el enfoque suficientemente estratégico y priorizado necesario para llegar al público más amplio posible, comunicar de manera más eficaz los aspectos fundamentales y pertinentes de la labor de las Naciones Unidas, contrarrestar la desinformación y fomentar el apoyo necesario para poder continuar su labor.

68. El Departamento ha hecho notables esfuerzos para llegar a distintos grupos con diferentes necesidades en materia de comunicaciones, sobre cuestiones que van de la prevención de los conflictos a los derechos humano, pasando por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a pesar de considerables limitaciones. También ha adoptado nuevos modos de comunicación, al tiempo que ha mantenido los canales tradicionales. Su presencia física mundial no se ha aprovechado plenamente para producir contenidos más oportunos y localizados que sean pertinentes para sus muy diversos públicos. El Departamento utiliza eficazmente a los asociados para amplificar los mensajes, especialmente en el contexto de sus limitados recursos, pero carece de un enfoque suficientemente sistemático y holístico en materia de alianzas. La falta de una visión estratégica a nivel de todo el Departamento y de una estructura impulsada por medios en lugar de contenidos, se suma a las dificultades a que se enfrenta el Departamento a la hora de navegar por un entorno de comunicaciones concurrido, hacerse distinguir como una fuente fiable e influir en la opinión pública.

## VI. Recomendaciones

69. la OSSI formula cuatro recomendaciones principales al Departamento de Información Pública.

### **Recomendación 1 (resultados A y B)**

70. Invertir en el pensamiento estratégico de alto nivel, sostenido y con visión de futuro y en el establecimiento de prioridades. A tal efecto, el Departamento debería:

- a) Establecer una función estratégica específica de todo el Departamento en la Oficina del Secretario General Adjunto de Comunicación Global;
- b) Examinar y mejorar sus orientaciones anuales sobre comunicaciones con una estrategia claramente definida y centrarse en los mensajes prioritarios y en la aplicación;
- c) Abogar ante la Oficina Ejecutiva del Secretario General para que se incluya al Departamento en un órgano apropiado de adopción de decisiones, como el Comité Ejecutivo, y por el establecimiento de vínculos periódicos con la función de comunicaciones estratégicas de la Oficina.

*Indicadores de progreso: mandato para una función estratégica; modelo revisado de orientaciones sobre comunicaciones*

### **Recomendación 2 (resultados B y C)**

71. A fin de cumplir sus mandatos con sus limitados recursos, maximizar la eficiencia y reducir las limitaciones estructurales, el Departamento debería:

- a) Eliminar las lagunas y los solapamientos en la estructura de la Sede a fin de asegurar que los recursos de personal se asignen a las tareas prioritizadas y que más repercuten;
- b) Fortalecer la colaboración entre equipos con posibles sinergias, como los equipos de idiomas y equipos de vídeo;
- c) Determinar la mejor asignación de funciones estratégicas;
- d) Ajustar o reasignar funciones que puedan estar mejor distribuidas en lugares de destino sobre el terreno;
- e) Velar por que los centros de información de las Naciones Unidas desempeñen funciones a nivel de todo el Departamento, incluida la integración en la elaboración de contenidos y el análisis del público destinatario, y determinar las formas de mejorar los vínculos entre los centros de información de las Naciones Unidas.

*Indicadores de progreso: evaluaciones de la Sede y la estructura de los centros de información de las Naciones Unidas y recomendaciones conexas*

**Recomendación 3 (resultado B)**

72. Con su mandato de dar a conocer al público general la labor de las Naciones Unidas, el Departamento debería crear contenidos más modernos y estimulantes para llegar a un mayor número de personas por los siguientes medios:

- a) Realizar una evaluación de las necesidades del público mundial con un análisis detallado de los principales grupos destinatarios, sus necesidades y los contenidos que resuenen en ellos e integrar dicho análisis en todos los planes y productos de comunicaciones de las dependencias del Departamento;
- b) Asegurar la coherencia de la marca y una imagen y estilo cohesivos en todos los canales y productos y entre ellos, de modo que los mensajes y contenidos sean instantáneamente reconocibles;
- c) Optimizar sus medios sociales y su presencia en la web.

*Indicadores de progreso: documento de análisis del público destinatario; revisión de análisis de marca*

**Recomendación 4 (resultado D)**

73. El Departamento debería seguir fortaleciendo sus alianzas a fin de amplificar los mensajes e inyectar nuevas ideas, redes, destinatarios y recursos financieros en su labor:

- a) Elaborar una estrategia anual de establecimiento de alianzas a nivel de todo el Departamento, con un criterio holístico e integrado;
- b) Reducir los obstáculos al establecimiento de alianzas mediante la creación de un mecanismo, una dependencia o un grupo de trabajo para la gestión de contratos y otras formas de acuerdos de asociación y para servir como recurso para las alianzas de los centros de información de las Naciones Unidas.

*Indicadores de progreso: documento de estrategia sobre alianzas; mandato para la Dependencia o grupo de trabajo sobre alianzas*

(Firmado) Heidi **Mendoza**  
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna  
22 de febrero de 2019

**Anexo\*****Observaciones recibidas del Departamento de Información Pública**

Le escribo en relación con su memorando de fecha 21 de febrero de 2018, por el que se transmitía el proyecto de informe sobre la evaluación antes mencionada. Deseo expresar mi reconocimiento por la labor de sus colegas y por haber tenido en cuenta las observaciones y las preocupaciones planteadas anteriormente por el Departamento de Información Pública.

La evaluación fue útil y oportuna. Llegó en un momento en que estábamos haciendo un balance de nuestra labor de comunicaciones y trazando el futuro del Departamento. Junto con los resultados de la encuesta sobre la implicación del personal de las Naciones Unidas y las decisiones adoptadas en el reciente retiro del personal de categoría superior, las conclusiones de la evaluación sirvieron de componente clave de las propuestas que hemos venido elaborando, a solicitud del Secretario General, sobre la transformación del Departamento.

Con el objetivo de crear un Departamento de Comunicación Global ágil, estratégico e integrado, fortaleceremos la planificación y la coordinación estratégicas, incrementaremos la producción de contenidos multimedia y los medios sociales multilingües, mejoraremos nuestras actividades de divulgación dirigidas a los jóvenes y asociados, armonizaremos más estrechamente la labor de los centros de información de las Naciones Unidas y fortaleceremos las comunicaciones internas. En la preparación de nuestra propuesta de reforma hemos comenzado a abordar muchas de las conclusiones que figuran en la evaluación.

Apreciamos el hecho de que en la evaluación se reconozcan los muchos avances que ha logrado el Departamento en respuesta a la rápida evolución del entorno de las comunicaciones, así como las graves limitaciones que enfrenta ante la disminución de los recursos y la proliferación de mandatos.

Conforme a lo solicitado, hemos adjuntado el Apéndice I relleno\*\*, incluida la fecha prevista y la entidad responsable de aplicar las recomendaciones.

Las observaciones adicionales sobre el texto de las enmiendas propuestas se remitirán por separado.

Muchas gracias.

---

---

\* En el presente anexo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna presenta el texto completo de las observaciones recibidas del Departamento de Información Pública. Esta práctica se ha instituido de conformidad con la resolución [64/263](#) de la Asamblea General, en atención a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

\*\* Archivado en la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.