

Doctrina de comunicación externa del CICR (Doctrina 7)

Índice

Introducción	2
Fundamentos para revisar esta doctrina	3
Definición de comunicación externa en el CICR	4
Alcance	5
Principios rectores	5
PRINCIPIO 1: GENERAR CONFIANZA EN EL CICR PARA FACILITAR SU ACCIÓN HUMANITARIA.....	6
PRINCIPIO 2: REFORZAR EL PERFIL PÚBLICO DEL MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA	8
PRINCIPIO 3: COMUNICAR PARA INFLUIR EN LOS COMPORTAMIENTOS Y EN LAS POLÍTICAS	9
PRINCIPIO 4: EMPODERAR A LAS PERSONAS AFECTADAS A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN	10
PRINCIPIO 5: FOCALIZARSE EN LAS PERSONAS AFECTADAS Y EN LAS NORMAS QUE LAS PROTEGEN	11
PRINCIPIO 6: AMPLIAR LA BASE DE APOYO PÚBLICO AL CICR	12
PRINCIPIO 7: INCORPORAR LA COMUNICACIÓN EN TODAS LAS ESTRATEGIAS DEL CICR	14
PRINCIPIO 8: COMUNICAR PARA LOGRAR UN IMPACTO Y EN FORMA ÉTICA.....	14
Aplicación	16

Introducción

Esta doctrina corresponde a la categoría de “doctrinas específicas relativas a la acción del CICR” en la arquitectura de doctrinas del CICR y reemplaza la anterior Doctrina 7 sobre comunicación pública del CICR, que data de 2004.

La doctrina surgió tras una amplia consulta que se realizó en el seno del CICR con el fin de identificar las mejores prácticas existentes en el terreno y en la sede, para precisar y desarrollar los principios que deberían permitir al CICR comunicar de forma eficaz en los años venideros.

El entorno en que el CICR actúa y comunica ha conocido cambios drásticos. En ese entorno, la comunicación externa se ha convertido en un auténtico facilitador de numerosos aspectos cruciales de la misión del CICR, por lo que respecta tanto a la aceptación, el acceso, la movilización política y el apoyo público a fin de influir en las actividades y los comportamientos, como a la obtención de recursos humanos y financieros.

La finalidad de esta doctrina es que el personal encargado de la comunicación del CICR en el terreno y en la sede, los jefes en el terreno y otro personal del CICR se guíen por la misma visión de la comunicación externa de la Institución. Otro de sus objetivos es lograr que la Institución adopte un enfoque más sólido y contundente del posicionamiento público y la comunicación externa. El documento anexo aclara los conceptos y la terminología empleada en relación con la comunicación del CICR.

Por otro lado, esta doctrina establece el marco para utilizar y optimizar la comunicación externa con fines estratégicos. Debería contribuir a que los jefes tomen decisiones sobre la comunicación externa del CICR que permitan fortalecer la credibilidad, la legitimidad y las actividades de la Institución, así como alcanzar los objetivos institucionales.

En particular, la aplicación de esta doctrina debería contribuir a las siguientes prioridades (que se analizan con mayor exhaustividad en la sección sobre los principios rectores que figura a continuación):

- mejorar la aceptación y la seguridad del CICR, así como su acceso a las comunidades locales, y dar una respuesta significativa a las necesidades de ayuda humanitaria en contextos cada más complejos y peligrosos;
- adaptarse continuamente al ritmo rápido de las evoluciones del actual contexto de comunicación y fortalecer la reputación, la aceptación y el posicionamiento del CICR;
- consolidar los contactos del CICR por dos canales (medios en línea y medios tradicionales) con diversos públicos existentes y nuevos, incluidos los grupos armados, el público en general, las comunidades y el sector privado;
- mejorar la capacidad del CICR de obtener los recursos financieros y humanos que necesita para satisfacer las crecientes necesidades de ayuda humanitaria;
- aumentar los efectos de los esfuerzos del CICR tendientes a influir en las partes interesadas y mejorar su capacidad de incidir en los debates de doctrina relativa a cuestiones humanitarias clave, mediante una mejor coordinación de su comunicación en su diálogo multilateral y bilateral con esas partes;
- reforzar la identidad y la visibilidad del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en apoyo de una mejor coordinación del Movimiento y de un mayor alcance de sus operaciones, y realzar la identidad del CICR como componente del Movimiento.

Dado que la comunicación no es una tarea exclusiva del personal especializado en comunicación y que se la debe considerar en todas las estrategias, esta doctrina se dirige a todo el personal y los jefes del CICR que elaboren estrategias operacionales o que comuniquen externamente.

Además, esta doctrina será publicada para que los públicos externos comprendan los principios que sostienen la comunicación externa del CICR.

Fundamentos para revisar esta doctrina

Los cambios que se han producido en el entorno de las operaciones y la comunicación del CICR presentan tanto retos como oportunidades para la Institución por lo que respecta a la comunicación.

Los conflictos armados y otras situaciones de violencia en los que el CICR realiza su labor humanitaria son más fragmentarios y volátiles; están presentes en ellos un número creciente de partes y actores influyentes que, en ocasiones, es difícil identificar con precisión o contactar directamente. Por ejemplo, el surgimiento de nuevos grupos armados con vínculos transnacionales aumenta la complejidad del contacto con los portadores de armas y obliga al CICR a relacionar mejor los aspectos locales y mundiales de su comunicación.

Lograr un acceso directo a todas las víctimas de conflictos armados y de otras situaciones de violencia, y trabajar cerca de éstas, es un reto cada vez mayor, sobre todo en algunos contextos en los que el CICR es objeto de desconfianza y de percepciones erróneas, y donde la falta de aceptación de actores humanitarios neutrales causa graves problemas de seguridad. Para abordar ese reto, se necesitan estrategias multidisciplinarias y enfoques que abarquen múltiples contextos, para los cuales la comunicación es un componente esencial.

En los últimos años, el CICR ha actuado permanentemente en modo de crisis, debido a la proliferación de conflictos con enormes necesidades de ayuda humanitaria, graves incidentes de seguridad y un deterioro de la aceptación de los organismos humanitarios internacionales. Sobre la base de su experiencia, el CICR debe aprovechar y fortalecer su capacidad de comunicación en situaciones de crisis a fin de actuar con eficacia ante emergencias imprevistas, incidentes de seguridad y problemas de reputación.

Cada vez más actores humanitarios compiten por recursos limitados y adoptan enfoques operacionales diferentes. Ello obliga al CICR a poner en primer plano su identidad única y a distinguirse de otras organizaciones, sobre todo para diversificar sus fuentes de financiación, pero también para lograr mayor aceptación y reconocimiento de su labor, y atraer a las personas que tengan la motivación humanitaria y el perfil necesarios para sumarse a su plantilla. Además, debe relacionarse mejor con actores y redes de influencia emergentes, incluidos los responsables de tomar decisiones, la sociedad civil, el sector privado y el público en general. Las comunidades locales, el público en general y los donantes piden mayor transparencia de parte de las organizaciones humanitarias; desean que éstas brinden mayor acceso a la información sobre sus actividades y que rindan cuentas públicamente.

En el marco del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, la participación de las Sociedades Nacionales en las actividades internacionales ha aumentado considerablemente en los últimos años, lo que ha dado lugar a oportunidades en materia de operaciones y de posicionamiento, pero también ha creado desafíos por lo que respecta a coordinación y coherencia de los mensajes, cumplimiento de los Principios Fundamentales y competencia por obtener fondos y visibilidad. El CICR está decidido a fortalecer la reputación general del Movimiento y a hacer mejor uso de la influencia que tiene la marca de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

Lograr una comunicación que cause impacto sin duda constituye un reto en un mundo donde múltiples voces compiten por captar la atención. Para ser escuchados en un entorno de esa naturaleza, los mensajes deben estar bien elaborados, apoyarse en pruebas y datos fidedignos, y ofrecer ejemplos específicos del terreno y opiniones interesantes. En el mundo actual, las organizaciones deben contar con numerosos “portavoces”, designados oficialmente como tales o no, a fin de transmitir sus mensajes en forma creíble, coordinada, coherente, convincente y adaptada al público objetivo.

Ante todo, la comunicación digital es el verdadero factor de cambio para la comunicación del CICR. Las nuevas tecnologías de la comunicación inciden cada vez más en la forma en que las personas interactúan y se comunican, en forma individual y colectiva. Esas tecnologías han acelerado los flujos de información y ampliado su alcance, lo que ha dado lugar a una inmensa proliferación de datos y de voces. Es sumamente necesario que el CICR aproveche las

oportunidades que ofrece la innovación tecnológica a fin de medir, analizar y visualizar grandes cantidades de datos de forma significativa para detectar necesidades y reunir información crucial para sus actividades humanitarias.

Si bien los medios de comunicación tradicionales siguen siendo vectores y canales de influencia, los medios sociales y las plataformas en línea son cada vez más una fuente de información para muchos de los que esperan contactarse en forma directa y en tiempo real con las organizaciones humanitarias (por ejemplo, el periodismo ciudadano). Las personas afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia utilizan cada vez más los canales en línea para expresar sus necesidades, sus reclamos y sus expectativas. Además de ser un medio adicional de contacto con las comunidades afectadas (puesto que se suma a los medios tradicionales), el acceso virtual puede ayudar a tener proximidad cuando es difícil lograr un acceso físico a las comunidades.

Los grupos armados también están muy bien conectados y utilizan los medios sociales para comunicarse con sus seguidores, las organizaciones humanitarias y los medios de comunicación. Esto puede representar un reto, ya que en ocasiones siguen su propio programa a la hora de comunicar sobre el CICR y difunden información errónea o negativa que es preciso contrarrestar en tiempo real. Pero también puede ofrecer importantes oportunidades de diálogo y contacto sobre todo cuando la interacción cara a cara es limitada por las restricciones de seguridad.

Y, por último, los debates sobre derecho y doctrina de la acción humanitaria se realizan cada vez más en plataformas en línea, al tiempo que la obtención de fondos por medios digitales es un sector que está ampliándose a un ritmo veloz para todas las organizaciones.

El CICR puede aprovechar mejor las nuevas tecnologías para: mejorar el acceso a la información y su análisis a fin de comprender con mayor claridad el entorno donde despliega actividades; lograr un mejor contacto con los grupos armados; estar cerca de las comunidades; influir en los debates sobre la violencia armada y la acción humanitaria; y obtener fondos en forma efectiva.

Sin embargo, la tecnología no puede reemplazar por completo la interacción cara a cara con las comunidades, los beligerantes y otras partes. Además, las nuevas tecnologías todavía no están disponibles en todo el mundo; numerosas comunidades siguen sin tener conexión a internet y solo se puede llegar a ellas a través de los medios tradicionales. Por consiguiente, esos medios siguen siendo muy pertinentes y no se los debe desatender en las estrategias de comunicación del CICR. Cada vez que sea posible, se los debe combinar con medios digitales para alcanzar un impacto óptimo.

Definición de comunicación externa en el CICR

Para el CICR, la comunicación externa es el intercambio de información y de mensajes públicos entre la Institución y sus diferentes públicos externos que, en última instancia, le ayuda a lograr el respeto de la vida y la dignidad de las personas afectadas por conflictos armados o por otras situaciones de violencia.

La comunicación externa es una actividad transversal que forma parte de las actividades operacionales del CICR y de sus esfuerzos de posicionamiento. Al realzar el perfil público del CICR y del Movimiento Internacional y gestionar su reputación, la comunicación externa refuerza su capacidad de obtener apoyo político para su acción y sus posiciones, lograr confianza y profundizarla, y obtener recursos humanos y financieros. Además, mejora la aceptación y la seguridad del CICR y del Movimiento Internacional, así como su acceso a las personas necesitadas.

Los esfuerzos de comunicación externa se centran en las personas afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia, así como en los problemas que afrontan o podrían afrontar en el futuro, haciendo hincapié en la protección que confieren el DIH y otros marcos jurídicos pertinentes. La comunicación externa también realza el perfil público de la respuesta humanitaria que dan el CICR y las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja asociadas.

La comunicación externa la realiza todo el personal del CICR a través de estrategias multidimensionales que combinan diversas herramientas y canales de comunicación en línea y tradicionales adaptados a los objetivos y los públicos específicos (por ejemplo, interacción cara a cara, medios tradicionales y medios sociales, material audiovisual, eventos, productos impresos, etc.).

Alcance

Esta doctrina abarca diversos aspectos de la comunicación externa: relaciones públicas, relaciones con los medios de comunicación, comunicación operacional, comunicación en situaciones de crisis, contacto con las comunidades, contacto con los donantes y obtención de fondos, campañas, marca distintiva, análisis del entorno, investigación de mercado, gestión de las relaciones, actividades de difusión ante públicos especializados (por ejemplo, académicos, juristas militares), establecimiento de redes de contacto, asuntos públicos y contacto en línea.

La doctrina debe ser aplicada por todo el personal del CICR en la medida en que corresponda a sus funciones y responsabilidades respectivas. No obstante, los especialistas en comunicación deben guiar la elaboración de estrategias de comunicación y realizar las actividades de aplicación, como el análisis de entorno, las relaciones con los medios de comunicación, la comunicación operacional y en línea. Además, deben asesorar a los demás departamentos sobre la realización de sus actividades de comunicación. Los especialistas en comunicación también deben esforzarse por mejorar las aptitudes de comunicación de los demás departamentos y de las Sociedades Nacionales.

Esta doctrina no abarca la comunicación interna, que es una dimensión estratégica de la comunicación corporativa, en apoyo de la gestión. Sin embargo, se la menciona cuando es pertinente, sobre todo en relación con la construcción de la capacidad de todo el personal de representar a la Institución en forma adecuada. A menos que se indique lo contrario, en este documento el término “comunicación” significa “comunicación externa”.

El diálogo bilateral, que es el medio de interacción principal del CICR cuando se trata, por ejemplo de cuestiones de protección, se aborda en otras doctrinas. No obstante, la interacción bilateral (a través de medios en línea o de medios tradicionales) forma parte de las estrategias de comunicación y se la aborda en esta doctrina en la medida en que se la emplea para transmitir las posiciones públicas del CICR o información que puede darse a conocer públicamente para lograr objetivos de comunicación.

Principios rectores

A continuación se establecen ocho principios rectores. Los primeros cuatro abarcan los objetivos de comunicación del CICR y ofrecen orientación para lograrlos. El principio 5 se refiere al enfoque y la sustancia de la comunicación del CICR (sobre qué comunica el CICR), mientras que el principio 6 se refiere a los públicos objetivo del CICR. Los principios 7 y 8 abordan la manera en que el CICR comunica.

Si bien es preciso aplicar los ocho principios, cabe observar que se hallan en diferentes grados de aplicación. Algunos (los principios 1, 5, 7 y 8) son una continuación de mejores prácticas existentes en comunicación externa, mientras que otros (los principios 2, 3, 4 y 6) son principios nuevos cuya plena aplicación conllevaría un cambio de la práctica actual del CICR.

PRINCIPIO 1: GENERAR CONFIANZA EN EL CICR PARA FACILITAR SU ACCIÓN HUMANITARIA

Al realzar el perfil público del CICR y gestionar su reputación, la comunicación refuerza la capacidad de la Institución de obtener apoyo político para su acción y sus posiciones, lograr confianza y profundizarla, y conseguir recursos humanos y financieros. La comunicación externa del CICR mejora su aceptación y su seguridad, así como su acceso a las personas necesitadas.

Los aspectos centrales de la identidad del CICR deben comunicarse en forma consistente y coherente a fin de reforzar la marca distintiva mundial del CICR.

La comunicación del CICR debe reflejar en todo momento los Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja de humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia. En última instancia, está determinada por lo que redunde en el mejor interés de las víctimas de conflictos armados y de otras situaciones de violencia.

La comunicación externa del CICR contribuye a la misión de la Institución de lograr que se respete la vida y la dignidad de las personas que atraviesan un conflicto armado u otras situaciones de violencia. La comunicación externa cumple un papel clave para reforzar la visibilidad y la presencia del CICR en la escena pública, fortalecer el compromiso de quienes apoyan su acción, atraer el interés y el apoyo de nuevos promotores de su acción, gestionar su reputación y posicionamiento a nivel mundial y, en última instancia, facilitar su acción general.

El CICR necesita tener una reputación sólida para cumplir su cometido, sobre todo porque su acción se basa en un “modelo de aceptación”. La Institución solo puede actuar y cumplir su misión humanitaria en forma significativa si su papel es comprendido y aceptado. Los esfuerzos del CICR para reforzar la seguridad y el acceso, así como para influir en las políticas y los comportamientos (v. el principio 3) solo pueden ser fructíferos si la Institución cuenta con un amplio apoyo y se la percibe como un organismo confiable y creíble.

El CICR debe demostrar el carácter único e independiente de su labor dentro del sector humanitario más amplio y afirmar su posición como organización humanitaria líder que realiza sus actividades en conflictos armados y en otras situaciones de violencia y como referencia en DIH y acción humanitaria.

Para ello, la marca distintiva de la Institución debe reforzarse en forma constante y transmitirse consistente y coherentemente en todo el mundo a través de su comunicación, su acción y su conducta, a fin de que su imagen coincida con su identidad deseada.

La comunicación del CICR debe alinearse con su marca distintiva, es decir que debe:

- reflejar la visión del CICR: *Un mundo donde todos respeten la dignidad humana durante conflictos armados y otras situaciones de violencia;*
- proyectar una imagen congruente con los Principios Fundamentales, en particular los de humanidad, neutralidad, independencia e imparcialidad;
- encapsular los rasgos distintivos del CICR en imágenes y palabras, y en un estilo:
HUMANITARIO: sin sesgos, confiable, sin un programa político o religioso, mundial;
SOLIDARIO: empático, inclusivo, que lleva esperanza;
DETERMINADO: comprometido, tenaz, experimentado, eficaz, profesional, congruente, adaptable, responsable, creíble, honesto, que cumple su cometido;
- adoptar un tono que refleje la identidad del CICR: compasivo, profesional, basado en evidencias, orientado a la acción, centrado en el terreno y en las personas, respetuoso y multicultural.

El CICR debe asegurarse de que su identidad de marca mundial se transmita en forma coherente, pero también debe elegir qué aspectos de esa identidad ha de enfatizar en función de las actividades que despliegue en cada contexto y de los intereses, las sensibilidades y las expectativas de su público. Por lo tanto, debe adaptar constantemente la forma en que comunica su identidad de marca a las percepciones, lenguajes y tradiciones locales (v. el principio 8).

Los jefes del CICR y otro personal que elabore estrategias de comunicación deben evaluar, medir y fortalecer constantemente la reputación del CICR a nivel mundial y local. Deben detectar lagunas en la percepción (identidad deseada vs. identidad percibida) y abordarlas consecuentemente. También es importante que estén atentos a las señales y que identifiquen y escuchen las críticas (con frecuencia expresadas por personas o grupos a través de plataformas de medios sociales) que podrían repercutir en la reputación del CICR y en su capacidad de intervenir.

El diálogo y el contacto con las comunidades afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia ayudan al CICR a comprender mejor su entorno de trabajo, anticipar riesgos en cuanto a su reputación, generar confianza y, en última instancia, facilitar su acción.

Asimismo, el CICR sigue de cerca su reputación entre los miembros de su propio personal que, cada cual en su nivel, representan a la Institución frente a los públicos externos. El CICR conduce con cuidado las relaciones con el personal. A través de su comunicación interna, procura que el personal sienta como propia la marca mundial del CICR y se adhiera a ella, y lo prepara para transmitirla en forma adecuada al mundo exterior.

Una presencia fuerte y creíble en la esfera pública también es fundamental para obtener los recursos financieros necesarios para llevar adelante la misión del CICR. El diálogo permanente con los donantes del CICR sobre cuestiones relativas a las operaciones y a la doctrina permite contar con el apoyo resuelto de los donantes y obtener ayuda financiera *ad hoc* en caso de emergencia. En última instancia, los esfuerzos de comunicación externa del CICR influirán en la percepción que los donantes tengan de la Institución y, por ende, en los fondos que decidirán asignar al CICR.

Análogamente, es muy importante posicionar al CICR como organización humanitaria y empleador profesional, así como gestionar su reputación y su visibilidad, a fin de atraer a personas que podrían querer trabajar para el CICR y de retener al personal actual. Es fundamental atraer a las personas que tengan el perfil y la motivación humanitaria necesarios para responder al desafío de contar con personal idóneo a nivel mundial.

El CICR debe prestar particular atención a la forma en que es percibido por lo que respecta a la eficacia, la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad, que son factores clave de la reputación para sus principales interlocutores. Al hacer lo que dice y decir lo que hace, el CICR demuestra su transparencia, previsibilidad y confiabilidad. Mediante su comunicación, el CICR puede demostrar que su enfoque confidencial para gestionar la información relativa a violaciones del DIH y otros marcos jurídicos pertinentes no es un obstáculo para la transparencia. Ello puede lograrse si se comunica públicamente información que no sea de carácter confidencial, si se explica de forma clara y comprensible por qué no se puede difundir información confidencial y si se mantiene una mentalidad abierta respecto de los propios dilemas y desafíos.

La reputación del CICR está entrelazada con la de sus asociados del Movimiento Internacional. Toda exposición positiva y, en particular, negativa tiene un efecto inevitable en los demás componentes del Movimiento. Por ello, es necesario que el CICR participe en la gestión general de la reputación del Movimiento (v. el principio 2).

PRINCIPIO 2: REFORZAR EL PERFIL PÚBLICO DEL MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA Y DE LA MEDIA LUNA ROJA

Cuando corresponde, el CICR se posiciona como parte del Movimiento en operaciones, actividades y temas conjuntos, y se asegura de que su comunicación sea congruente con la de sus asociados del Movimiento y la complementa. Contribuye activamente a la gestión de la reputación general del Movimiento, sobre todo cuando se plantea la cuestión de la integridad. Se hace hincapié en la especificidad del CICR dentro del Movimiento, particularmente en ámbitos donde tiene un cometido único.

En general, las comunidades afectadas y el público no hacen distinción entre las diferentes entidades de la Cruz Roja. Incluso ante públicos especializados, la reputación de los diferentes componentes del Movimiento está inevitablemente entrelazada. Ese entrelazamiento genera tantas oportunidades como riesgos por lo que respecta a la reputación, la aceptación y el acceso.

Una identidad y una visibilidad fuertes del Movimiento propician una mejor coordinación y un mayor alcance operacional. Además, refuerzan la influencia del Movimiento en el sector humanitario y la capacidad de obtener recursos humanos y financieros. Una comunicación eficazmente coordinada también contribuye a la comprensión de la labor del Movimiento entre las comunidades, que no siempre distinguen entre los diferentes componentes.

El CICR contribuye a los esfuerzos por promover la comprensión y gestionar la identidad y la reputación del Movimiento como un todo. Coordina su comunicación con los asociados del Movimiento cada vez que es posible. Se posiciona conjuntamente con los asociados del Movimiento en torno a temas, operaciones y actividades comunes, y elabora mensajes conjuntos con otros componentes del Movimiento, en los que destaca sus bases comunes sin dejar de reconocer sus rasgos distintivos. La comunicación del CICR con sus asociados del Movimiento refleja la posición del Movimiento como red humanitaria líder que tiene alcance mundial y que trabaja cerca de las personas necesitadas, así como el posicionamiento de marca del Movimiento:

“Somos el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Somos una red humanitaria mundial que ayuda a las personas a prepararse para las situaciones de crisis, hacerles frente y recuperarse.

Así sea en desastres naturales o provocados por el hombre, en conflictos armados o en cuestiones sociales o sanitarias, los voluntarios y el personal de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja están listos para ayudar, sin distinción alguna.

Guiándonos por nuestros Principios Fundamentales, movilizamos el poder de la humanidad para salvar vidas y aliviar el sufrimiento.”

El CICR comparte sus competencias en materia de comunicación, así como su experiencia concreta en poner en práctica los Principios Fundamentales, con sus asociados del Movimiento. También apoya los esfuerzos de comunicación de las Sociedades Nacionales y espera lo mismo de parte de ellas. Los esfuerzos de comunicación del Movimiento (incluido el fortalecimiento de capacidades) se definen en función de las fortalezas y las aptitudes de los asociados participantes.

Si bien no se persigue el objetivo en sí de distinguir sistemáticamente al CICR del resto del Movimiento, sobre todo cuando los esfuerzos se dirigen al público en general y a públicos que no están familiarizados con el CICR, el carácter único del CICR (incluso dentro del Movimiento) sigue teniendo un valor importante en algunas situaciones. En particular, el CICR suele distinguirse del resto del Movimiento en su interacción con los beligerantes y con las autoridades.

En general, el carácter único del CICR dentro del Movimiento se destaca en ámbitos donde así lo exige su cometido, como las gestiones ante las autoridades sobre el respeto del DIH o su papel como intermediario neutral. No obstante, en algunas situaciones, el hecho de asociar públicamente al CICR con otros componentes del Movimiento podría causar problemas de reputación o de aceptación y poner en peligro su acceso a las personas que necesitan ayuda. En

otras situaciones, las Sociedades Nacionales o la Federación Internacional también podrían preferir evitar asociarse públicamente con el CICR, por ejemplo para preservar sus relaciones con las autoridades o para proteger sus esfuerzos de obtención de fondos, si se percibe que el CICR está comunicando sobre temas controversiales o sensibles. En esos casos, el CICR evita el posicionamiento conjunto con la Sociedad Nacional o con la Federación Internacional, pero procura asegurarse de que sus mensajes sean congruentes con los de sus asociados del Movimiento.

PRINCIPIO 3: COMUNICAR PARA INFLUIR EN LOS COMPORTAMIENTOS Y EN LAS POLÍTICAS

La comunicación, como medio de influencia, se utiliza como parte de los esfuerzos de persuasión del CICR, en concordancia con su modo de acción preferido. La comunicación ayuda a definir actitudes, comportamientos y políticas (en relación con las operaciones y con cuestiones de carácter mundial), y complementa el diálogo bilateral y multilateral.

La sensibilización sobre cuestiones humanitarias de carácter mundial a través de campañas temáticas, relacionadas con una situación humanitaria en particular, pueden ayudar a incluir esas cuestiones humanitarias en los programas políticos y públicos, y a que quienes influyen en las políticas y toman decisiones las consideren y las aborden (por ejemplo, mediante la aprobación de un nuevo tratado).

A través de sus campañas públicas y de otras iniciativas de comunicación, el CICR puede obtener apoyo para sus posiciones sobre cuestiones humanitarias y movilizar a terceros para que actúen.

En algunos casos, el CICR puede decidir estratégicamente, luego de evaluar debidamente los riesgos y los beneficios, su utiliza cierto grado de presión pública para influir en comportamientos o en políticas, por ejemplo para convencer a las partes beligerantes de que le concedan acceso a las personas necesitadas o para hacer oír la voz de los familiares de personas desaparecidas que piden a las autoridades que tomen medidas para averiguar lo sucedido a sus allegados.

La comunicación contribuye a la diplomacia humanitaria del CICR en algunas situaciones mediante la ampliación de lo que se ha dicho a nivel diplomático y, de ese modo, ayuda a reforzar la credibilidad del CICR. Esos esfuerzos de comunicación son solo una parte de estrategias de influencia multidimensionales más amplias sobre cuestiones específicas. Para repercutir e influir en las decisiones políticas de los Estados, los grupos armados y otras entidades, la comunicación debe estar bien coordinada con la diplomacia humanitaria bilateral y multilateral a fin de transmitir mensajes congruentes que sean en cierta medida previsibles para aquellos sobre los que se desea ejercer influencia; además, se los debe comunicar de forma oportuna, utilizando los vectores y los canales de comunicación apropiados.

Esos esfuerzos se dirigen principalmente a los encargados de tomar decisiones y los dirigentes con influencia, mientras que las campañas de comunicación del CICR también procuran llegar a los miembros de la opinión pública interesados para generar una opinión favorable y fundamentada sobre esas cuestiones, a fin de influir en las actitudes, los comportamientos y las políticas.

Las posiciones de carácter mundial o regional que se comunican a través de campañas y de otras iniciativas de comunicación deben basarse en la realidad operacional del CICR y tomar ejemplos concretos del terreno para ser creíbles y legítimas y, de ese modo, influir realmente en las políticas.

En numerosas situaciones, la comunicación se utiliza en forma anticipada para detener o disipar la presión que ejercen sobre el CICR algunos sectores de la sociedad o las autoridades, y para mitigar las posibles repercusiones negativas de la comunicación efectuada por otros. Dado el carácter del entorno en el que opera, el CICR debe atender constantemente a las expectativas y

las presiones de diferentes partes con programas opuestos. En esas situaciones, el CICR debe elegir en forma independiente y anticipada cuándo y cómo comunicar y mantener el control de los mensajes que conciernen a la Institución, en concordancia con sus estrategias operacionales. De esa forma, evita verse obligado a adoptar una posición defensiva reactiva y mantiene el foco sobre las cuestiones de interés (en lugar de convertirse el propio CICR en el centro de la atención).

PRINCIPIO 4: EMPODERAR A LAS PERSONAS AFECTADAS A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN

La información puede ser una forma de servicio humanitario en sí misma. Al dialogar con las comunidades acerca de los servicios de ayuda y sus prerrogativas y derechos básicos, y al darles la información que necesitan y que pueden utilizar directamente, el CICR empodera a las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia para que asuman un papel activo en las actividades de preparación, socorro y recuperación. Además, refuerza la resiliencia de las comunidades, ayudándoles a estar mejor informadas y conectadas. En lo esencial, la comunicación bidireccional ayuda a abordar sus expectativas y a incrementar la responsabilidad respecto de las comunidades afectadas.

La falta de acceso a la información, la información contradictoria o la propaganda generan confusión y exacerban los problemas de las personas durante los conflictos armados y otras situaciones de violencia.

Durante las crisis y las emergencias, las personas necesitan información con urgencia. La supervivencia a veces depende de si se tiene o no la respuesta a preguntas como: ¿Es seguro regresar a casa? ¿Qué puedo hacer para encontrar a mis familiares? ¿Dónde puedo conseguir agua y comida? ¿Dónde está el centro de atención médica más cercano?

La comunicación bidireccional y efectiva con las comunidades puede salvar vidas, proporcionar apoyo psicosocial vital, amplificar la voz de las comunidades afectadas y ayudarles a ser más resilientes al estar más informadas y conectadas. El objetivo final es que las comunidades puedan comunicarse entre ellas (incluidos los grupos de la diáspora), con el CICR y con otras organizaciones, hallar sus propias soluciones y tener acceso a la asistencia humanitaria.

El CICR ofrece a las personas información oportuna, precisa, confiable y bien orientada para que puedan tomar decisiones fundadas sobre sus propias vidas y medios de sustento, así como organizar mejor sus propias respuestas y su acceso a los servicios humanitarios. A través de una amplia gama de programas, el CICR brinda información a las comunidades que refuerza su resiliencia; puede tratarse de información para salvar vidas, de información sobre servicios para ayudarles a satisfacer sus necesidades o de información para reducir su exposición a los riesgos.

Para el CICR, el contacto efectivo con las comunidades abarca todo el espectro de canales, plataformas y herramientas: desde contactos y reuniones tradicionales, cara a cara, con escasa tecnología, hasta medios sociales con tecnología más sofisticada, aplicaciones de mensajería y plataformas de “crowdsourcing”, pasando por afiches y folletos, programas de radio y de televisión, mensajes SMS y líneas telefónicas gratuitas. El CICR entiende que no existe una solución única y que la comunicación eficaz con las comunidades locales debe basarse en un enfoque coherente y coordinado con múltiples plataformas y canales. El contacto eficaz con las comunidades también implica trabajar en equipo con asociados locales, como los medios de comunicación, operadores de telecomunicaciones e investigadores locales.

El diálogo y el contacto con las comunidades afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia también son esenciales para anticipar sus necesidades, comprender sus circunstancias y prioridades, abordar sus expectativas (es decir, qué pueden y qué no pueden esperar del CICR y quién es elegible para recibir asistencia), y adaptar la respuesta humanitaria a

sus necesidades y preocupaciones específicas gracias a la devolución que ellas hacen. Ese diálogo y ese contacto también promueven la responsabilidad respecto de los beneficiarios y ayudan al CICR a anticipar riesgos de reputación.

El CICR debe equilibrar la provisión de información con una evaluación de los riesgos que conlleva difundir esa información entre los beneficiarios de su ayuda. Por ello, puede decidir facilitar el acceso de las comunidades a la información para que puedan tomar sus propias decisiones, en lugar de proporcionárselas directamente.

PRINCIPIO 5: FOCALIZARSE EN LAS PERSONAS AFECTADAS Y EN LAS NORMAS QUE LAS PROTEGEN

La comunicación del CICR se focaliza en las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia, así como en los problemas que afrontan o pueden afrontar en el futuro. Hace hincapié en las obligaciones de las autoridades y las partes beligerantes en virtud del derecho internacional humanitario y otros marcos jurídicos pertinentes para proteger a esas personas y, en circunstancias excepcionales y de conformidad con la doctrina del CICR, puede recurrir a la denuncia pública de las violaciones del derecho. La comunicación también da un perfil público a la respuesta humanitaria que brindan el CICR y sus asociados de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

El CICR escucha a las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia. Amplifica sus voces y trata de lograr que su situación humanitaria sea conocida y abordada por quienes tienen influencia directa o indirecta. Si bien el foco de su comunicación son los problemas humanitarios que afrontan las personas afectadas (o que pueden afrontar en el futuro), el CICR procura transmitir sus necesidades y aspiraciones y subrayar la resiliencia que demuestran ante la adversidad (v. el principio 8).

El CICR adopta una posición pública sobre las cuestiones humanitarias prioritarias que afectan a las personas en esas situaciones, o que pueden afectarlas en el futuro, y sobre los temas relativos a las políticas y los principios humanitarios (v. el principio 3).

La comunicación del CICR hace mucho hincapié en el derecho internacional humanitario. En términos generales, el CICR comunica públicamente su clasificación jurídica de las situaciones de violencia al hacer referencia al marco jurídico aplicable en sus comunicaciones o al recordar a las partes beligerantes su obligación de respetar normas específicas del DIH. Además, sensibiliza sobre la importancia y el contenido del DIH.

En circunstancias excepcionales, el CICR puede decidir expresar públicamente sus preocupaciones sobre la calidad de su diálogo bilateral y confidencial con una parte en un conflicto armado, o sobre la calidad del seguimiento dado a sus recomendaciones sobre un problema humanitario específico. También puede hacer una denuncia pública de una violación específica del derecho internacional humanitario que puede atribuirse a una parte en conflicto. Esas situaciones están regidas por la Doctrina 15 sobre *Las gestiones del Comité Internacional de la Cruz Roja en caso de violaciones del derecho internacional humanitario o de otras normas fundamentales que protegen a las personas en situación de violencia*, que establece condiciones claras para realizar denuncias públicas.

En algunas circunstancias, el CICR también puede decidir expresar públicamente sus preocupaciones sobre violaciones del DIH en términos más generales, sin recurrir a la denuncia pública tal como está definida en la Doctrina 15. Esas declaraciones públicas pueden abarcar diversas situaciones y se las redacta con sumo cuidado. Pueden:

- condenar un acto específico en la conducción de las hostilidades cuya responsabilidad no puede ser atribuida;

- subrayar el impacto humanitario de determinados actos e instar a que se respete el DIH en mayor medida;
- deplorar públicamente el incumplimiento del DIH por todas las partes en un conflicto armado determinado (sin atribuir responsabilidad por actos o violaciones específicos).

La decisión de expresar preocupación públicamente sobre violaciones del DIH debe tomarse con sumo cuidado, después de haber evaluado los riesgos y las oportunidades de tomar tal medida. En particular, se debe medir atentamente el efecto previsto (en particular, evitar futuras violaciones, pero también en cuanto sobre la credibilidad y la reputación del CICR) y los riesgos potenciales para la aceptación, el acceso y la capacidad del CICR de realizar su labor humanitaria.

El CICR puede hacer referencia al derecho internacional de los derechos humanos en su comunicación pública, pero solo en ocasiones específicas, dado que desea mantenerse identificado estrechamente con el DIH: No obstante, el CICR puede mencionar normas del DIH si ello representa un apoyo para sus objetivos operacionales o institucionales y ofrece protecciones más sólidas a personas o comunidades en riesgo.

El CICR dialoga con las comunidades afectadas por conflictos armados y otras situaciones de violencia en relación con la información que pueden emplear directamente, con miras a reforzar su resiliencia (v. el principio 4 para más información).

Por último, el CICR también comunica sobre sus actividades humanitarias e informa a las comunidades afectadas de la existencia de sus servicios y programas humanitarios. También destaca la labor de sus asociados del Movimiento, cuando corresponde (v. el principio 2). Comunica sobre situaciones en las que su propia capacidad de actuar se ve afectada, porque no puede llegar a las personas que necesitan su ayuda o porque su personal está en riesgo o es objeto de ataques. Además, comunica cuando sus asociados del Movimiento están afectados de esa manera.

El hecho de comunicar sobre su labor de forma transparente ayuda al CICR a construir su reputación y obtener credibilidad, además de responsabilizarse respecto de sus beneficiarios, donantes y otras partes interesadas (v. el principio 1).

PRINCIPIO 6: AMPLIAR LA BASE DE APOYO PÚBLICO AL CICR

Mediante la comunicación del CICR, se procura obtener el apoyo más amplio posible para la labor de la Institución y para sus posiciones en contextos operacionales y en países con influencia mundial o regional. Además de dirigirse a actores con influencia directa o indirecta sobre la situación de las personas afectadas por conflictos armados y por otras situaciones de violencia, los esfuerzos de comunicación también ayudan a construir una base de apoyo público para la acción y las posiciones del CICR entre la sociedad civil, el sector privado y el público en general.

La comunicación del CICR se ha dirigido tradicionalmente a las autoridades, los portadores de armas, las comunidades afectadas y segmentos específicos de la sociedad civil (como círculos académicos y religiosos y medios de comunicación), sobre todo en los contextos donde realiza sus operaciones. A nivel internacional, el CICR suele contactarse con donantes, medios de comunicación internacionales, grupos de reflexión y la comunidad humanitaria en relación con sus actividades y temas específicos.

El estrato básico de comunicación “horizontal” con públicos generales ayuda a elaborar un mensaje común a fin de llenar las lagunas que deja el contacto más especializado y “vertical” con públicos específicos.

A fin de responder a los retos del mundo polarizado de hoy, el CICR procura ampliar su alcance y hallar maneras de conectarse con un número mayor de actores y redes de influencia, tanto

existentes como emergentes, incluidos encargados de tomar decisiones, la sociedad civil, el sector privado y el público en general en más países.

En contextos operacionales y potencialmente operacionales, el CICR debe dirigir sus esfuerzos de comunicación hacia el público en general. El establecimiento de una base de comprensión y apoyo para el CICR puede mitigar los retos operacionales que enfrenta cuando imprevistamente estalla un conflicto en países donde el CICR tiene una presencia mínima o nula y, de otro modo, no se lo conocería.

En contextos que revisten importancia a nivel mundial o regional, el CICR también debería dirigirse al público en general, centrándose en todos los miembros de la sociedad interesados.

Es cada vez más importante construir una amplia base de apoyo público en un mundo donde personas procedentes de cualquier país pueden tener influencia significativa sobre los encargados de formular políticas. Esto es especialmente cierto para la comunicación en línea, donde los blogueros o los activistas en línea pueden llegar a tener un amplio número de seguidores. Identificar a quienes pueden tener influencia en ámbitos de interés para el CICR, seguir sus conversaciones y entrar en contacto con ellos (incluidos los que se oponen al CICR) es necesario para mejorar la comprensión que el CICR tiene de su entorno operacional, gestionar la reputación del CICR y ampliar su aceptación (v. el principio 1), y fortalecer su capacidad de movilizar redes de influencia (v. el principio 3).

Mediante la comunicación externa, se logra familiarizar al público con el CICR y, de ese modo, aumentar el potencial para la recolección de fondos. En una época caracterizada por el mayor control que ejerce la opinión pública, los Estados donantes deben obtener apoyo interno para destinar fondos a la ayuda humanitaria, por lo que esperan que el CICR comunique sobre su labor entre sus contribuyentes y en los círculos parlamentarios. La comunicación del CICR también cumple un papel decisivo a la hora de promocionar al CICR y obtener apoyo para su acción entre los particulares que son potenciales donantes, es decir que la comunicación allana el camino para obtener fondos del sector privado.

La ampliación de la base de apoyo público para el CICR también ayuda a llegar hasta potenciales empleados con antecedentes diversos y con las aptitudes y los perfiles necesarios. A su vez, el hecho de aumentar la diversidad de la plantilla de colaboradores del CICR propicia una mayor aceptación de la Institución en algunos contextos donde a veces se la percibe como demasiado “occidental”.

Obtener apoyo para el CICR y su labor implica sensibilizar y suscitar interés de nuevos públicos más en general; fomentar una actitud favorable hacia el CICR si perciben que la Institución realiza una acción pertinente respecto de temas de su interés; y entablar con ellos una relación bidireccional. Este proceso solo puede ser eficaz si el CICR, a través de su comunicación y sus contactos, puede entablar un nexo con el público y si está dispuesto a mantener un diálogo abierto, incluso sobre los retos y los dilemas que afronta.

La elección de los vectores y las herramientas de comunicación será diferente en cada etapa de este proceso y en función del público destinatario y de los objetivos. Por ejemplo, la portada del sitio web del CICR se utiliza, ante todo, como primer punto de contacto con nuevos públicos y debe ser clara y atractiva para captar su interés. En cambio, se utilizan mini sitios web especializados o comunidades línea para contactar y movilizar a públicos más especializados que ya están familiarizados con el CICR.

Todo el personal del CICR representa a la Institución en diferentes tipos de circunstancias profesionales y privadas; por ejemplo, en sus propias comunidades. La capacitación institucional y la comunicación interna deben mejorar su conocimiento y su capacidad de representar al CICR en forma adecuada y de transmitir una imagen positiva y precisa de la Institución, tanto en la interacción directa como a través de sus perfiles personales en los medios sociales. En contextos operacionales en particular, el personal del CICR debidamente capacitado e informado puede identificar posibles cuestiones de percepción y abordarlas directamente en sus comunidades o plantear el tema a nivel interno, para que se tomen las medidas correspondientes.

PRINCIPIO 7: INCORPORAR LA COMUNICACIÓN EN TODAS LAS ESTRATEGIAS DEL CICR

La comunicación externa es una actividad transversal que forma parte de las operaciones y del posicionamiento del CICR. Apoya los cuatro enfoques del CICR, que se superponen: prevención, protección, asistencia y cooperación.

La comunicación apoya la prevención cuando aspira a obtener aceptación, seguridad y acceso para el CICR y a construir un entorno que propicie el respeto del derecho internacional humanitario (DIH) y de otras normas pertinentes.

La comunicación apoya la protección cuando forma parte de una estrategia destinada a prevenir o poner término a violaciones reales o posibles del DIH y de otras normas que protegen a las personas en conflictos armados y en otras situaciones de violencia.

La comunicación apoya la asistencia cuando forma parte de los esfuerzos del CICR para preservar la vida o restablecer la dignidad de personas o comunidades afectadas adversamente por conflictos armados o por otras situaciones de violencia. En ese sentido, se centra en satisfacer sus necesidades esenciales y en reducir su exposición a los riesgos.

La comunicación apoya la cooperación cuando forma parte de los esfuerzos por fortalecer las aptitudes de las Sociedades Nacionales, mejorar la coordinación del CICR con otros componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y optimizar el efecto de la acción del Movimiento.

PRINCIPIO 8: COMUNICAR PARA LOGRAR UN IMPACTO Y EN FORMA ÉTICA

La comunicación del CICR es oportuna, dinámica y previsible; utiliza cifras y ejemplos específicos convincentes para tener impacto. Es contextualizada y se adapta a las expectativas, las sensibilidades y los intereses de sus diferentes públicos.

La comunicación del CICR también es veraz, precisa y respetuosa. Preserva la dignidad de las comunidades afectadas por conflictos armados o por otras situaciones de violencia.

La comunicación externa está conectada con la realidad operacional a nivel local, regional y mundial; se basa en análisis contextuales e investigaciones sobre cómo es percibido el CICR y sobre las cuestiones humanitarias y las tendencias, así como sobre una interpretación sólida de quién tiene influencia directa o indirecta sobre esas cuestiones y tendencias.

El CICR comunica en forma dinámica; elige sus mensajes con independencia, así como el momento de transmitirlos y las herramientas para lograr sus objetivos de comunicación, en lugar de responder a una presión de la opinión pública en forma reactiva.

El CICR planifica en forma estratégica cuándo comunicar y coordina la comunicación con sus esfuerzos operacionales y de diplomacia humanitaria, así como con eventos en el mundo exterior. Elegir el momento oportuno implica estar en sincronía con las expectativas y los intereses de sus públicos, de modo que el CICR pueda aprovechar el interés público y mediático en torno a determinados temas. Implica también mantener una buena coordinación con el diálogo bilateral/multilateral que está llevándose adelante en otros foros a fin de evitar sorprender a las partes con las que se dialoga en forma confidencial, y asegurarse de transmitir un mensaje congruente.

Cuando el CICR trata de mejorar la comprensión, la aceptación y el contacto con los diferentes públicos, tanto en el plano operacional como en los planos mundial y regional, toma en consideración las sensibilidades y las expectativas de esos públicos. Los esfuerzos de comunicación del CICR se adaptan consecuentemente (por lo que respecta a los mensajes, las herramientas y los vectores).

El CICR adapta continuamente la forma en que comunica a las realidades de los contextos donde opera. Por ejemplo, no utiliza el mismo lenguaje y enfoque en un conflicto armado que en otra situación de violencia. Sabe que algunos conceptos que son centrales para su identidad, como los de neutralidad o imparcialidad, no tienen las mismas connotaciones positivas en todas las culturas, y que es necesario explicarlos con términos más familiares y positivos en esas culturas a fin de obtener apoyo para su labor. El CICR también selecciona atentamente las imágenes que serán significativas para sus diversos públicos y elige qué aspectos enfatizar de su identidad de marca, en función de las actividades que tenga en ese contexto y de las percepciones, el idioma y las tradiciones locales.

Como parte de ese ágil proceso de contextualización, el CICR reevalúa con frecuencia los temas respecto de los cuales está dispuesto a comunicar y busca maneras de conectar sus prioridades con los intereses y las preocupaciones de sus públicos, ateniéndose a las competencias y la experiencia de la Institución en el terreno; de ese modo, muestra pertinencia y legitimidad y fortalece su credibilidad. Identifica temas emergentes mediante el análisis del entorno, consensúa su posición pública respecto de esos temas, elabora los relatos y los mensajes que puede transmitir en el marco de estrategias multidimensionales coordinadas y adaptadas a cada público y contexto.

El CICR debe tener la suficiente flexibilidad para moverse con rapidez y aprovechar las oportunidades que ofrecen los debates en curso sobre políticas a fin de exponer su perspectiva y su experiencia distintivas en torno a temáticas pertinentes para su acción actual y futura. Además, debe influir en esos debates y estar dispuesto a expresar sus dudas y sus desafíos en relación con temas emergentes, incluso cuando aun no exista una política consolidada al respecto.

A través de sus actos y de su comunicación, el CICR siempre muestra respeto por las personas y su derecho a la privacidad. Los textos y las imágenes reflejan a personas afectadas por conflictos armados o por otras situaciones de violencia como seres humanos dignos, y no como objetos de lástima o de curiosidad. Se subrayan sus necesidades y sus aspiraciones, del mismo modo que su resiliencia ante la adversidad.

La comunicación del CICR deja un amplio espacio a las historias personales de los individuos y las comunidades afectadas por conflictos armados o por otras situaciones de violencia. Los ejemplos de la vida real en el terreno son fundamentales para narrar historias convincentes que lleguen a los diversos públicos del CICR, así sea con el objetivo de obtener apoyo para el CICR o de influir en actitudes sobre una cuestión específica. Sin embargo, el hecho de revelar el nombre de una persona, citar sus dichos o publicar imágenes de ella nunca debería ponerla en riesgo y, en la medida de lo posible, debería hacerse con el consentimiento de esa persona, de conformidad con el marco de protección de los datos adoptado por el CICR y el principio de evitar efectos perjudiciales. Se debe prestar particular atención a los grupos vulnerables, como los menores, los pacientes y los detenidos.

Los periodistas (y otros públicos) saben que pueden confiar en la información comunicada por el CICR y esperan que la Institución les brinde datos y tendencias fidedignos, o que dé estimaciones basadas en su conocimiento y su experiencia en el terreno. La comunicación del CICR no recurre a exageraciones ni a inventar hechos o citas. La credibilidad del CICR se basa en la precisión y la fiabilidad de los hechos y cifras que provee, y en su reputación como Institución confiable y sin sesgos.

La comunicación del CICR es previsible y congruente con lo que puede esperarse de la Institución. Comunica y actúa en consonancia con su cometido y sus políticas, y explica de forma transparente cómo y por qué toma determinadas medidas.

Aplicación

Como se ha afirmado, la comunicación del CICR forma parte de las estrategias operacionales e institucionales. Está vinculada con la realidad operacional a nivel local y regional y, al mismo tiempo, refuerza la reputación del CICR a nivel mundial (principio 1), apoya las estrategias de influencia mundial (principio 3) y amplía su base de apoyo público (principio 6).

Si bien los principios rectores establecidos en esta doctrina en su mayor parte están interrelacionados y son complementarios, es posible que surjan dilemas a la hora de aplicarlos. Por ejemplo, el objetivo de generar confianza en el CICR y su personal, y obtener acceso, aceptación y seguridad, a veces puede contraponerse con los esfuerzos tendientes a lograr influencia y un posicionamiento a nivel mundial. O, a veces, puede ser un desafío fortalecer la marca distintiva mundial del CICR, garantizando al mismo tiempo la pertinencia contextual de la comunicación del CICR. Otro dilema recurrente para el CICR es decidir si habla públicamente o no. No hacerlo también puede plantear un reto en lo relativo a la reputación de la Institución. Estos dilemas deben resolverse caso por caso, luego de evaluar atentamente los riesgos y las oportunidades y de analizar todas las consideraciones.

Para aprovechar la multiplicidad de portavoces del CICR y lograr que todos transmitan mensajes congruentes, es preciso dar a las delegaciones la autonomía suficiente y empoderar a todo el personal para que comunique en nombre del CICR, siempre y cuando se le haya dado la orientación adecuada.

No existe una comunicación exenta de riesgos; sin embargo, es posible controlarlos y aprovechar las oportunidades cuando se elaboran estrategias de comunicación transversales. Ello requiere la participación de los colegas y los departamentos pertinentes del terreno, y también de la sede cuando se trata de temas de peso mundial. Si los colegas no logran alcanzar un consenso, la decisión deberá remitirse al nivel jerárquico superior.

Se realizan evaluaciones exhaustivas con regularidad, para medir el impacto positivo esperado de la comunicación por lo que respecta a influencia y posicionamiento a nivel mundial, en relación con los riesgos potenciales para la aceptación, el acceso y la capacidad del CICR de realizar su labor humanitaria en el terreno. Para esas evaluaciones, se utilizan análisis del entorno e investigaciones sobre la percepción.

Las iniciativas de comunicación se miden y evalúan en relación con objetivos e indicadores específicos como parte de las estrategias operacionales e institucionales generales que apoyan. Incluyen mediciones de resultados cuantitativas y cualitativas (como cobertura en medios de comunicación, seguimiento de mensajes clave, estadísticas de material en línea y audiovisual), así como mediciones de impacto (¿la estrategia de comunicación ha tenido el impacto deseado en las actitudes, las políticas o los comportamientos?). En el ciclo de comunicación, se suelen incluir ejercicios basados en las enseñanzas obtenidas que a veces dan lugar a cambios en las tácticas y la estrategia.

Las posibles repercusiones más generales de comunicar o no comunicar también se tienen en consideración; por ejemplo, se analiza cómo las iniciativas de comunicación afectarán al CICR en otros contextos, cómo afectarán la credibilidad y la reputación de la Institución a nivel mundial y qué consecuencias históricas podrían resultar. El CICR puede ser responsabilizado años después por lo que ha dicho o no ha dicho, como sucedió en relación con la Shoah después de la Segunda Guerra Mundial y el genocidio en Ruanda.

El hecho de callar es, en sí mismo, un acto de comunicación. En una estrategia de comunicación, se puede tomar la decisión deliberada de callar en algunas circunstancias. En algunos casos, el CICR decide esperar un momento más adecuado para comunicar, o dejar que pase cierto tiempo y centrarse exclusivamente en su diálogo bilateral sobre temas operacionales (sobre todo, acceso y protección). Sin embargo, este enfoque conlleva sus propios riesgos, en particular: otros podrían comunicar en nombre del CICR; el CICR podría perder el control de los mensajes; el silencio podría malinterpretarse.

Cuando el CICR decide hablar públicamente de violaciones del DIH (v. el principio 5), debe asegurarse de que fuentes fiables y verificables confirmen que las violaciones realmente se han cometido. El momento de efectuar sus declaraciones debe decidirse atentamente y coordinarse con el diálogo confidencial y bilateral sobre protección con las partes en el conflicto. Las declaraciones públicas sobre violaciones del DIH deben concordar, en general, con la sustancia de ese diálogo bilateral. Cuando sea posible, las partes correspondientes deben ser notificadas con antelación de la publicación de tales declaraciones, al igual que el personal del CICR, de modo de que pueda explicar las declaraciones públicas del CICR a sus contactos externos.

Es necesario anticipar la reacción de los públicos externos, a nivel local y mundial, tomando en consideración que pueden tener opiniones diferentes respecto de qué constituye una denuncia y que pueden ser particularmente sensibles a determinadas expresiones. La elección de las herramientas y los vectores para dar a conocer las preocupaciones del CICR debe efectuarse con sumo cuidado, ya que puede repercutir en cómo se percibirá la declaración. Deberían adoptarse medidas de contingencia y un plan de mitigación de riesgos.

Por lo general, el plazo con que se cuenta para analizar y decidir si se habla públicamente o no es muy breve. Las declaraciones recibirán cobertura en los medios de comunicación, tendrán impacto y serán creíbles solo si se las hace en forma oportuna, inmediatamente después del incidente en cuestión.

Las estrategias y las actividades de comunicación deben evitar perjudicar a las comunidades afectadas, es decir que deben respetar el principio de “evitar los efectos perjudiciales”, uno de los pilares de la labor de protección. En última instancia, la comunicación del CICR se rige por los mismos principios que se aplican a todas sus demás estrategias y actividades, a saber: que siempre prevalece el interés de las víctimas de conflictos armados y de otras situaciones de violencia (v. el principio 1).

Todo el personal del CICR debería conocer esta doctrina a fin de tener la seguridad necesaria para representar al CICR y sus posiciones ante públicos externos y explicar las decisiones que se toman acerca de comunicar o no comunicar en torno a un tema dado. Si el personal comprende claramente la doctrina de comunicación externa del CICR, es probable que también comprenda y acepte las orientaciones y las restricciones que la Institución les pide respetar, sobre todo por lo que se refiere a la comunicación privada en los medios sociales.

La doctrina será incorporada en la formación institucional y comunicada al personal según corresponda. Se prepararán varias herramientas para transmitir los aspectos más pertinentes para los jefes, el personal de comunicación, otro personal especializado y la plantilla de colaboradores en general.

Como se ha mencionado, también se elaborará una hoja de ruta para establecer prioridades de acción que permitan aplicar plenamente los ocho principios.