



PARA DISCUSIÓN

Departamento de Comunicación del CMI Plan estratégico quinquenal (2009 - 2013)

Introducción

El Departamento de Comunicación del CMI tiene como objetivo promover el trabajo del Consejo Mundial de Iglesias (CMI) con el fin de fortalecer y ampliar el movimiento ecuménico y el testimonio de la iglesia en el mundo. Mediante la promoción de los valores y las actividades fundamentales del CMI, el departamento contribuye a reforzar el perfil global de la organización con el propósito de educar, informar y obtener el apoyo de un amplio público internacional, que incluya a los miembros del CMI y a sus comités, juntas y comisiones, así como a la iglesia y el público en general.

La estrategia

El CMI es una comunidad ecuménica de iglesias y, como institución compuesta por diversos miembros, se esfuerza por facilitar y fortalecer el movimiento hacia la unidad de la iglesia, el testimonio común y el servicio al mundo. El CMI representa a 347 iglesias de 120 países y a más de 550 millones de cristianos. También trabaja en estrecha colaboración con la Iglesia Católica Romana y con otras comuniones cristianas.

Gran parte del trabajo del CMI requiere cierto nivel de comunicación, sea en la preparación de un folleto de presentación, una consulta, una conferencia, una asamblea, una iniciativa de sensibilización o al hablar con los medios de comunicación religiosos o seculares. Para contribuir a reforzar el perfil y la imagen del CMI, la comunicación debe ser clara, concisa y eficaz.

La estrategia de comunicación que aquí se propone establece una base para desarrollar un planteamiento a largo plazo que refuerce el papel de la comunicación en el marco de la visión global y del objetivo del CMI. No obstante, para conseguir este objetivo es necesario aumentar la capacidad y los recursos del Departamento de Comunicación en un momento en que los marcos presupuestarios para los próximos años proyectan presupuestos más limitados y una creciente disminución de los recursos financieros. La presente estrategia se elaboró en respuesta al llamamiento del Comité Central de septiembre de 2006 a fortalecer el papel de la comunicación en el CMI.

Los elementos fundamentales de la presente estrategia se centran en las siguientes áreas:

1. Fortalecer el perfil y la imagen de marca del CMI.
2. Consensuar un acuerdo sobre un mensaje claro y preciso que refuerce el perfil y la imagen del CMI.
3. Vincular más estrechamente el trabajo de comunicación con la movilización de fondos.
4. Desarrollar las aptitudes de comunicación interna y externa del personal.
5. Proporcionar un plan estratégico de comunicación a los programas del CMI.

6. Desarrollar la comunicación orientada a la sensibilización y la movilización para fortalecer el testimonio del CMI.
7. Mejorar el impacto y el alcance de la comunicación en las iglesias miembros del CMI.
8. Reestructurar el Departamento de Comunicación para cumplir con los objetivos de esta estrategia.

El público del CMI

Para ser efectivo, todo esfuerzo de comunicación requiere un público. El CMI se ha comprometido a llegar a los públicos clave de todo el mundo a través de sus medios impresos y electrónicos, las redes de las comisiones, las juntas y las mesas redondas, y los medios de comunicación seculares y religiosos.

Para el propósito de la presente estrategia, los distintos públicos a los que se dirige el CMI se han descrito de forma bastante general. No obstante, subsiste la necesidad de analizar y reunir descripciones más detalladas de dichos públicos, lo cual requeriría una cantidad considerable de tiempo y dinero.

La definición más amplia del público o el ámbito de influencia del CMI se centra en los más de 550 millones de personas representadas por las iglesias miembros del CMI. Pero podría atribuirse un público aún más amplio si se incluye a las personas de otras religiones y comunidades de todas partes del mundo que se relacionan con el CMI o que tienen intereses similares.

Sin embargo, para ser realistas, el público del CMI debe definirse de un modo más restringido, partiendo de la base de que, por amplio que sea un público, sólo se llegará a él en una cierta medida ya que de lo contrario, debido a su heterogeneidad, se crearían divisiones. Teniendo esto en consideración, a continuación figura una pequeña lista de los principales públicos del CMI:

- a. la comunidad ecuménica en general
- b. los principales actores de la vida del CMI
- c. los medios de comunicación religiosos y seculares

El público de la **“comunidad ecuménica en general”** es el público de base y tiene diferentes niveles de conocimiento, positivo y negativo, acerca del CMI. Está fuera de los círculos del personal, las juntas, los comités y las comisiones. Para este público, el CMI es una de las muchas agencias relacionadas con las iglesias que compiten por su atención. Su magnitud debe relativizarse, ya que aunque representa un número potencialmente enorme de personas (550 millones), en realidad este público representa a un número reducido de los miembros del CMI.

Los **“principales actores”** comprenden media docena de grupos directamente relacionados con el CMI, tales como el personal, los miembros de las comisiones, las redes de contacto de los programas, los dirigentes de iglesia, los activistas y las personas encargadas de la toma de decisiones. Constituyen el núcleo del CMI y es un grupo con un alto nivel de educación que tiene tendencia al academicismo y a estar imbuido del lenguaje y los temas del CMI y el ecumenismo. Desde un punto de vista numérico, se trata de un pequeño grupo de personas que tienden a moverse en los mismos círculos.

El público de los **“medios de comunicación religiosos y seculares”** tiene la función de complementar los esfuerzos de comunicación destinados a la comunidad ecuménica en general y a los actores principales del CMI. Constituye un público “instrumental” y en determinados momentos resulta ser un socio clave, aunque no el único, para presentar el CMI a la comunidad ecuménica. Además, se trata de un público importante para los actores principales porque desempeña un papel único en el fortalecimiento y la legitimación del CMI. Es un público muy pequeño y específico, pero influyente.

Primera parte de la estrategia

Fortalecer el perfil y la imagen del CMI

El lugar que ocupa el CMI en el ámbito de las organizaciones religiosas ha cambiado en los últimos años por lo que resulta muy necesario que se diferencie de las otras organizaciones del mismo tipo y exprese su especificidad en un mensaje y un compromiso claros.

Existen pruebas anecdóticas de que si bien muchos han oído hablar del CMI, pocos son los que saben qué hace. Esta falta de conocimiento tiene que ver tanto con la imagen del CMI como con su posicionamiento en el movimiento ecuménico.

Debido a esta situación, la eficacia de la voz del CMI en la escena mundial, como representante competente de sus iglesias miembros y de la comunidad ecuménica, queda seriamente entredicho. Para realzar la posición del CMI respecto a las otras muchas organizaciones se requiere tener la voluntad de diferenciarse de los demás y de destacar su relevancia.

Si bien parte de la responsabilidad de conseguir este objetivo recae en la comunicación, una parte igualmente importante recae en los programas y en la visión global de la organización que da la dirección.

La presente estrategia insta al WCC a redescubrir su mensaje y su compromiso con las iglesias miembros y la comunidad ecuménica y, una vez lo haya encontrado, a proclamarlo.

Durante los últimos años se ha trabajado en la elaboración de tres componentes que sirvan de marco para interpretar la visión y la misión del trabajo del CMI:

1. Vivir más plenamente la unidad cristiana
2. Ser prójimos de todos.
3. Cuidar mejor de la creación.

“Vivir la unidad cristiana” apenas requiere explicación, pero los dos otros componentes necesitan una mayor interpretación, que se proporcionará en fases posteriores de la comunicación del mensaje y el compromiso de la organización. El tercero en particular, cuidar de la creación, hace referencia a objetivos programáticos más específicos.

Para recuperar su lugar en el movimiento ecuménico, el mensaje y el compromiso del CMI deben ser más explícitos, reflejar la esencia de su misión en términos sencillos pero elocuentes. La presente estrategia recomienda que el mensaje y el compromiso fundamentales del CMI se expresen mediante el uso de los términos **unidad, testimonio y servicio**.

Aunque el uso de estos términos constituye un punto de partida, se trata de una terminología común en la organización, incluso en su constitución, y también entre sus miembros a todos los niveles. Estos términos expresan lo que el CMI y sus miembros tienen en común. El perfil y la imagen del CMI se reforzarán cuando el público y la organización tengan la misma percepción acerca de la naturaleza del CMI.

La ejecución de esta parte de la estrategia se explica en la segunda parte de la estrategia.

Segunda parte de la estrategia

Consensuar un mensaje claro y preciso que refuerce el perfil y la imagen del CMI

En vez de iniciar un costoso ejercicio, tanto en tiempo como en dinero, para definir la visión de la organización, la presente estrategia de comunicación propone precisar el mensaje y el compromiso del CMI mediante el uso de los términos **unidad, testimonio y servicio**.

A nivel interno, la dirección y el personal del CMI deben iniciar un diálogo para llegar a un acuerdo sobre cómo poner de manifiesto que **la unidad, el testimonio y el servicio** representan el legado histórico de la visión del CMI y, de hecho, constituyen un camino para seguir avanzando. En cierto sentido, la presente estrategia propone al CMI volver a sus valores fundamentales y convertirlos en valores importantes en el nuevo panorama ecuménico.

Por ejemplo, el CMI sigue teniendo como objetivo la unidad de la iglesia, pero ¿cómo se define y se lleva a cabo esa unidad en la actualidad? El testimonio de la iglesia sigue siendo tan relevante hoy como lo era hace 40 años, pero los principados y poderes han cambiado. ¿Cómo cambia entonces la expresión del testimonio? Hoy la manera de entender el servicio es diferente respecto a una década atrás, lo cual refleja que el papel de organizaciones tales como el CMI ha cambiado.

La presente estrategia recomienda que hasta la Asamblea del 2013 el mensaje y el compromiso fundamentales del CMI se centren en **la unidad, el testimonio y el servicio**.

Ejecución de la primera y la segunda parte de la estrategia:

1. A nivel de la dirección, se tendrá que hablar y llegar a un acuerdo interno acerca de los valores fundamentales de **la unidad, el testimonio y el servicio** en seis meses como máximo tras la aprobación de la presente estrategia.
2. Con la ayuda de un profesional de la comunicación, la dirección y el personal deberán entablar una discusión que conduzca a consensuar un mensaje claro y preciso acerca de **la unidad, el testimonio y el servicio**.
3. El Departamento de Comunicación establecerá una estrategia para el período 2009-2013 que incluirá la difusión de este mensaje claro y preciso a través de material promocional (series de folletos, etc.). Los nuevos folletos y otros materiales promocionales se publicarán a finales de 2009, principios de 2010.
4. El personal integrará este mensaje claro y preciso en su labor de comunicación.

Tercera parte de la estrategia

Vincular más estrechamente el trabajo de comunicación con la movilización de fondos

El objetivo de elaborar un mensaje central que sea claro y preciso no es solo expresar el compromiso y la visión del CMI, sino mejorar y reforzar la imagen de “marca” del CMI entre el personal, los miembros de las comisiones, las iglesias miembros y el público.

La consecución de este objetivo influye en casi todos los aspectos de una organización operativa. En muchas organizaciones no lucrativas, casi nunca se habla de relaciones públicas y términos publicitarios tales como “marca”. Pero, en realidad, toda organización tiene una identidad. La identidad de una organización es la idea que se hacen de la organización las personas que están fuera de su círculo inmediato. En última instancia, la identidad de una organización no es lo que el personal afirma que es, sino lo que dicen los miembros o el público.

La presente estrategia recomienda que, mediante la utilización de un mensaje claro y preciso, las actividades de comunicación empiecen a estar más estrechamente vinculadas a los procedimientos de movilización de fondos y de los donadores. Hay que advertir, no obstante, que no todo el trabajo de comunicación está destinado a recaudar fondos ni viceversa.

Sin embargo, a fin de garantizar la salud financiera de la organización, los departamentos de comunicación y movilización de fondos deben trabajar en colaboración, cuando no mano a mano, para alcanzar los objetivos organizacionales de ambos departamentos.

En cierto sentido, tanto la comunicación, como la movilización de fondos, como los programas tienen el mismo objetivo: promover la imagen del CMI y aumentar los recursos para poder hacer el trabajo.

Ejecución

1. Los departamentos de comunicación y recaudación de fondos trabajarán juntos para formular el mensaje central del CMI.
2. Los departamentos de comunicación y movilización de fondos establecerán objetivos estratégicos anuales para crear sinergia en las áreas de promoción, donaciones en línea, etc.
3. El Departamento de Comunicación proporcionará herramientas de comunicación de gran calidad para la movilización de fondos.
4. Ambos departamentos cooperarán para formar al personal.

Cuarta parte de la estrategia

Desarrollar las aptitudes de comunicación interna y externa del personal

Por mucho que el mensaje central del CMI haya sido formulado con claridad y precisión, si el personal no lo adopta y no aprende cómo integrarlo y expresarlo en su trabajo, el mensaje no se difundirá.

Si el personal no cree en el compromiso y el mensaje, ¿cómo se puede esperar que lo transmitan con honestidad, integridad, entusiasmo y pasión?

Al mismo tiempo, si los miembros del personal no tienen el conocimiento, ni las aptitudes, ni los recursos necesarios para comunicarse de una manera eficaz entre ellos, a nivel interno, y con el público, a nivel externo, incluso el mensaje mejor intencionado puede fracasar.

La presente estrategia recomienda que se proporcione una formación en técnicas de comunicación para el personal en torno a las cuestiones del perfil y la imagen de la organización, la elaboración de un mensaje claro y preciso, la identificación y comprensión de los públicos externos y, a nivel interno, en torno a la comunicación interpersonal.

La presente estrategia recomienda que el personal participe en diferentes niveles de formación en materia de comunicación y que los programas, en colaboración con el Departamento de Comunicación, se esfuercen en establecer fuertes vínculos de comunicación a nivel interno.

Ejecución

1. Formación en técnicas de comunicación para los programas – Cada uno de los seis programas elegirá a uno o dos miembros de su personal para que sean sus contactos principales con el Departamento de Comunicación. Estas personas serán responsables de planificar y aplicar la estrategia de comunicación de sus programas y para ello recibirán una formación en técnicas de comunicación. El objetivo es proporcionar técnicas que les permitan pensar de forma estratégica acerca de la comunicación y sobre cómo la comunicación puede armonizar los objetivos de los programas y el mensaje central del CMI.
2. Formación en técnicas de comunicación en función de las necesidades – Esta formación estará destinada a otros miembros del personal que, aparte de la persona o las dos personas que hayan sido designadas como principales contactos para la comunicación, llevan a cabo tareas específicas relacionadas con la comunicación de proyectos. Puede tratarse de una formación específica en comunicación para la sensibilización, tendencias en la publicación de libros, seminarios de redacción, desarrollo de páginas web, publicidad y promoción,

fotografía, etc. No se pretende suplantar los servicios prestados por el Departamento de Comunicación, sino mejorar los conocimientos en comunicación relativos a ciertas tareas. Se trata de una formación que va más allá de las teorías y las estrategias de comunicación para abordar las cuestiones prácticas.

3. Trabajar con los programas y los otros departamentos del CMI para fortalecer la comunicación interna. Esta tarea no la puede llevar a cabo únicamente el Departamento de Comunicación, sino que incumbe a toda la organización.

Quinta parte de la estrategia

Proporcionar un plan estratégico de comunicación a los programas del CMI

Cada programa del CMI tiene unos objetivos específicos de comunicación. Estos objetivos deben integrarse tanto en la planificación anual de los programas como de los presupuestos. Se ha pedido al Departamento de Comunicación que ayude a los programas a definir estos objetivos. La eficacia de este esfuerzo está directamente relacionada con la aplicación y el éxito de la cuarta parte de la estrategia relativa a la formación del personal.

El Departamento de Comunicación trabaja con los programas del CMI de dos maneras:

1. El departamento ayuda cada año a los programas a formular sus objetivos en materia de comunicación. Este trabajo se organiza principalmente a través de la Oficina del Director de Comunicación con el apoyo del personal del departamento.
2. El departamento ofrece servicios profesionales destinados a satisfacer las necesidades de los programas en materia de comunicación. Estos servicios van desde el desarrollo del sitio web hasta la corrección y edición de textos, la fotografía y el vídeo, la publicación, los servicios lingüísticos, etc.

El CMI tiene seis áreas programáticas que abarcan decenas de proyectos y cientos de actividades. Pero, en realidad, no se puede ni se necesita promover todos los aspectos de un determinado programa, proyecto o actividad o informar acerca de todos ellos.

Al desarrollar las estrategias de comunicación de un programa hay tres cuestiones a tomar en consideración:

- a. ¿Corresponde la estrategia elaborada al mensaje claro y preciso y al perfil global del CMI?
- b. El personal del programa, ¿tiene conciencia del valor de la comunicación y la capacidad de distinguir lo que será una buena comunicación de lo que no lo será?
- c. ¿Está dispuesto el personal a tomar decisiones difíciles respecto a qué proyectos de su programa recibirán atención, desde el punto de vista de la comunicación, y cuáles no?

El Departamento de Comunicación ofrecerá herramientas y recomendaciones a los programas para que puedan tomar decisiones sobre cómo utilizar los escasos fondos destinados a la comunicación. Esto implicará que cada programa deberá tomar decisiones difíciles. Los programas tendrán que establecer prioridades y centrarse en las actividades más importantes y pertinentes en función de las necesidades de su público y de las necesidades del programa.

Es posible que el personal de un programa esté profundamente convencido de que uno de sus acontecimientos, por ejemplo una consulta, merece cobertura mediática, cuando en realidad el esfuerzo que implica cubrir ese acontecimiento puede ser desproporcionado respecto a los resultados que cabe esperar.

A medida que la formación del personal en comunicación aumente, muchas de estas decisiones podrán ser tomadas directamente por el personal del programa.

Será responsabilidad del personal del Departamento de Comunicación familiarizarse con los distintos programas para los que trabajará. Esto no significa adquirir un conocimiento detallado de los programas, sino tener una idea general de todas las actividades, sin necesidad de dominar ninguna de ellas.

Ejecución

- 1) Esta iniciativa se llevará a cabo durante el proceso anual de planificación de los programas y de elaboración de los presupuestos. La Oficina del Director de Comunicación, en colaboración con el personal del Departamento de Comunicación y de los programas, se ocupará de la coordinación global de esta iniciativa.
- 2) Durante la fase de planificación de los programas, el personal de programa se reunirá con el director de comunicación, la persona responsable de las tareas administrativas y un grupo restringido del personal de comunicación (p. ej. los responsables del web, publicaciones y relaciones con los medios de comunicación) para determinar los objetivos de los programas en materia de comunicación.
- 3) El personal del Departamento de Comunicación hará los presupuestos y comentará la viabilidad de los planes desde el punto de vista de la comunicación, el marketing y la distribución.
- 4) Una vez se hayan aceptado y aprobado los planes y el presupuesto de comunicación de los programas, el personal de los programas empezará a trabajar directamente con el personal de comunicación responsable de los servicios que requiera el proyecto en cuestión (p. ej., un proyecto web supondrá trabajar con el personal que se ocupa del web).
- 5) A lo largo del año, el director y el personal de comunicación supervisarán los objetivos de comunicación establecidos por los programas, así como la participación del personal de comunicación.

Sexta parte de la estrategia

Desarrollar la comunicación orientada a la sensibilización y la movilización

Tanto en el CMI como en sus comités y comisiones, se ha pedido que se fortalezca el componente de sensibilización y movilización del trabajo programático, especialmente en cuanto se refiere a la labor de la Oficina de enlace del CMI con las Naciones Unidas.

A menudo, las iniciativas de sensibilización y movilización se llevan a cabo mediante declaraciones, estudios, folletos e informes. Una y otra vez, estos escritos prestan poca atención a las estrategias de comunicación adecuadas para sensibilizar y movilizar. Las organizaciones relacionadas con las iglesias, así como las ONGs, están dándose cuenta de que emitir una declaración sobre un tema en particular no es suficiente. Para que los miembros actúen y se involucren hace falta algo más.

La combinación de estrategias de sensibilización y comunicación permite a los programas hacer llegar temas importantes y complejos a un amplio público. El público no quiere declaraciones; lo que quiere saber es : “¿Qué puedo hacer?”. A medida que el CMI vaya llevando a cabo iniciativas de sensibilización y movilización de mayor envergadura e interpele a las fuentes del poder, también deberá ofrecer al público oportunidades concretas de poder “hacer algo”. El Departamento de Comunicación ayudará a aquellos programas que participen en actividades de sensibilización y movilización proporcionándoles asesoramiento y recursos a fin de fortalecer la labor de comunicación orientada a la sensibilización y la movilización.

Ejecución

1. El Departamento de Comunicación y el Programa de Testimonio Público elaborarán una estrategia a largo plazo para fortalecer el perfil de la oficina del CMI en la ONU. Esto puede suponer crear una imagen de marca específica para esta oficina.

2. El Departamento de Comunicación y el Programa de Testimonio Público promoverán el uso de los recursos en línea disponibles para las iglesias y los individuos, haciendo hincapié en la oficina del CMI en la ONU.
3. El Departamento de Comunicación buscará formas de vincular los materiales educativos con las campañas de sensibilización y movilización en el sitio web para tener un mayor impacto en el testimonio público.

Séptima parte de la estrategia

Mejorar el impacto y el alcance de la comunicación entre las iglesias miembros del CMI

Cuando analizamos la utilización de los productos de comunicación del CMI, desde los libros hasta las informaciones publicadas en la Web, se ve claramente que conseguimos llegar al público del hemisferio norte de un modo satisfactorio, a pesar de que todavía queda mucho por hacer en este ámbito.

Lo que no muestra nuestro análisis es que haya indicios sólidos de que lleguemos, de una forma adecuada, a las iglesias miembros del Sur, Europa del Este, China y de otras regiones fuera del hemisferio norte.

El objetivo de la presente estrategia es seguir ampliando nuestro alcance para llegar a todos los miembros del CMI. Esto significa que se tendrán que utilizar distintos medios para los diferentes públicos. Así, por ejemplo, a algunos miembros de nuestro público, mientras no se les pueda hacer llegar material electrónico, se les deberá enviar material impreso.

Este enfoque se tendrá en cuenta en el proceso de planificación de los objetivos de comunicación de los programas así como en el conjunto del trabajo del Departamento de Comunicación.

Al fin y al cabo, se trata de aumentar y fortalecer el impacto de la comunicación del CMI a todos los niveles, haciendo hincapié en una u otra área en función de las necesidades.

Ejecución

1. La Oficina del Director de Comunicación aumentará los contactos con los comunicadores del Sur con el fin de establecer relaciones de colaboración y obtener asesoramiento sobre cómo dirigirse a los públicos locales.
2. Cuando se quiera llegar a públicos más amplios, se deberá tomar en consideración la cuestión de la lengua y la traducción.
3. La Oficina del Director de Comunicación intentará establecer colaboraciones con los principales donadores del CMI para la producción de varios artículos informativos destinados a estos públicos específicos.
4. La Oficina de prensa del CMI aumentará la utilización de historias en sus comunicaciones destinadas al Sur y las iglesias miembros, así como la elaboración de artículos útiles para estos públicos, que podrán ser difundidos a través de los medios de comunicación locales, tales como los periódicos, emisoras de radio, etc.
5. La Oficina de publicaciones del CMI intentará entablar nuevas relaciones con editores del Sur y orientar el marketing y la distribución hacia estos públicos. El equipo buscará nuevas oportunidades de trabajar con autores de estos públicos.
6. Entre las iniciativas de la oficina del web cabe destacar el fortalecimiento de la presencia de los miembros del CMI en el sitio web del CMI. Este proceso ya empezó en el 2007.
7. Trabajaremos con los programas para que, al elaborar sus planes anuales en materia de comunicación, se centren más en estos públicos.

Octava parte de la estrategia

Reestructurar el Departamento de Comunicación para cumplir con los objetivos de esta estrategia

La actual configuración del departamento de comunicación ha cumplido bien con sus funciones, sin embargo la presente estrategia requiere una cierta reorganización del departamento en secciones (“programas y proyectos”, si se utiliza la terminología empleada en la planificación de los programas del CMI). Los reagrupamientos reflejan la importancia otorgada a los medios electrónicos, la prensa y las relaciones públicas, los medios visuales e impresos.

Ejecución

Las secciones del Departamento de Comunicación del CMI son (por orden alfabético en inglés):

1. Oficina del Director, C101
2. Servicios lingüísticos, C102
3. Oficina de prensa, C103
4. Oficina de publicaciones, C104
5. Programa de visitantes, C105
6. Artes visuales y diseño, C106
7. Oficina del Web

Cada sección del Departamento de Comunicación revisará cada año su trabajo en función de su meta, objetivos, público, contribución al perfil del CMI, las sinergias entre el departamento y los programas, el establecimiento de 3 a 5 objetivos, la efectividad y las necesidades del personal y el presupuesto.

Conclusiones

Una vez que la estrategia haya sido aprobada, empezará el trabajo de verdad, sobre todo en cuanto se refiere a incrementar la capacidad y los recursos de comunicación. La necesidad de aumentar la financiación y el personal no se ha expuesto sin ser conscientes de que ello implica reunir fondos adicionales, la posibilidad de tener que recortar algunos programas y de que los fondos del CMI son limitados. Para garantizar la capacidad y los recursos necesarios, es prudente buscar otras fuentes de financiación.

La ejecución de la presente estrategia también significa que el CMI debe comprometerse a desarrollar una cultura de comunicación. Como plan quinquenal, la presente estrategia tiene unos objetivos y unos resultados limitados. Sin embargo, pretende sentar las bases de un proceso de comunicación, a nivel de la organización, más profundo y desafiante, que debería centrarse, de modo continuado, en el mensaje del CMI, su lugar en el movimiento ecuménico y la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

La presente estrategia puede llevarse a cabo por fases, como se expone a continuación. En la primera fase, de la cual se ofrecen más detalles que de las otras, se inician proyectos que no repercutirán en el presupuesto del Departamento de Comunicación para el 2008, sino que dependerán de la financiación procedente de otras partes de la organización, en particular en cuanto se refiere a la formación del personal. A partir de 2009, se deberán encontrar nuevos recursos financieros y humanos para poder llevar a cabo la totalidad de la estrategia y, a largo plazo, fortalecer la cultura de comunicación del CMI.

Primera fase (2008)

- Aprobar la estrategia e iniciar una discusión sobre las implicaciones financieras.
- Iniciar discusiones con donadores potenciales para obtener fondos adicionales para el trabajo de comunicación.

- Organizar sesiones de formación durante la semana de reuniones del personal del CMI para alentar al personal a elaborar un mensaje claro y preciso. (Primera, segunda y cuarta parte de la estrategia)
- Completar las iniciativas electrónicas en curso destinadas a dar una mayor visibilidad a las iglesias miembros en el sitio web del CMI. (Séptima parte)
- Formular y aplicar un proceso para la planificación de los objetivos de comunicación de los programas. (Quinta parte)
- Desarrollar una estrategia para mejorar la visibilidad de la Oficina del CMI en la ONU y las iniciativas de sensibilización y movilización. (Sexta parte)
- Reestructurar el Departamento de Comunicación sin aumentar el personal. (Octava parte)
- Fortalecer las relaciones de la Oficina de prensa y la Oficina del Web del CMI con las oficinas de comunicación de las iglesias miembros. (Séptima parte)
- Armonizar las estrategias de movilización y control de ingresos y de comunicación, y empezar a intensificar la cooperación y la planificación entre las dos oficinas. (Tercera parte)

Segunda fase (2009)

- Ofrecer formación permanente a determinados miembros del personal sobre varios aspectos de la comunicación. (Cuarta parte)
- Aumentar el presupuesto y el personal del Departamento de Comunicación, mediante la contratación de un diseñador y de un segundo encargado de las relaciones con la prensa. (Octava Parte)

Tercera fase (2010-2013)

- Proseguir la realización de los objetivos establecidos en la estrategia.
- Terminar el proceso de contratación de personal para el Departamento de Comunicación y consolidar el presupuesto.

Presentado el 17 de enero de 2008 por Mark Beach, Director de Comunicación del CMI