



# FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN DURANTE CRISIS Y SITUACIONES DE EMERGENCIA



PREPARACIÓN



RESPUESTA

**Este módulo le ayudará a:**

- Comprender los fundamentos de la comunicación durante crisis y situaciones de emergencia.

**Quién ejecutará este módulo:**

- El alcalde o un miembro del equipo directivo municipal o su equipo interviniente ante emergencias
- Un coordinador de comunicaciones, responsable de proveer la información al público, comunicador social o educador de la comunidad

## **Un mensaje de la Organización Mundial de la Salud sobre la actual pandemia de influenza**

*“La comunicación eficaz es primordial. El intercambio de información en tiempo real ha sido una característica clave de la respuesta hasta ahora. El tiempo breve que transcurrió entre los primeros reportes de la epidemia, el diagnóstico y las medidas internacionales ilustra lo indicado. La comunicación con el público en general es de igual importancia, un equilibrio entre la necesidad de concientizar a la gente del riesgo sin causar pánico y, por otro lado, evitar la pasividad. Esto es una inquietud específica dada la incertidumbre inherente de cómo se desarrollará el nuevo virus de influenza (H1N1). Un elemento clave de la estrategia es evaluar la eficacia de la comunicación (niveles de concientización pública, grado de inquietud).”*

– Informe de resumen de la OMS de una consulta de alto nivel: New Influenza(H1N1)  
Ginebra, 18 de mayo de 2009

## **ELEMENTOS BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación no se debe ver como una actividad que se planea, se entrega y, una vez realizada, se da por terminada. La comunicación es un proceso de llegar a un acuerdo mutuo, durante el cual los participantes (comunicador y la audiencia) intercambian, crean y comparten ideas, opiniones e información. El poder comunicarse eficazmente es una parte necesaria y esencial del trabajo de cada dirigente municipal. La comunicación bien planeada y bien presentada, integrada totalmente en cada etapa de una crisis y respuesta de emergencia, puede reducir las muertes y el sufrimiento.

La comunicación eficaz requiere una comprensión de la audiencia, la meta, el mensaje y la manera más eficaz de lograr el resultado deseado. También requiere que los participantes acepten y comprendan la función del comunicador.

*La comunicación eficaz es una actividad recíproca. Escuche a su audiencia y reconozca sus inquietudes.*

En esta sección del manual encontrará información sobre qué lo hace un buen comunicador y sobre cómo identificar una audiencia específica y dirigirse a ella. Este módulo le ayudará a crear metas de la comunicación y decidir cuáles son los mensajes más importantes para presentar a una audiencia específica. Se incluyen ejemplos y ejercicios para ayudarle a planear qué mensajes quiere repetir y cómo respaldar los mensajes con hechos e información que los confirmen. También encontrará orientación sobre cómo concentrarse en los mensajes más importantes o urgentes y planear qué herramientas de comunicación, métodos o medios de comunicación de noticias utilizar.

## EJEMPLOS DE METAS DE COMUNICACIÓN PARA CRISIS Y EMERGENCIAS, RECOMENDADAS POR LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

- Mantener, incrementar o recuperar la confianza.
- Informar y educar a las autoridades gubernamentales, funcionarios del municipio, el público y los medios de comunicación acerca de:
  - detalles de la epidemia
  - medidas de prevención de la epidemia (incluso medidas de protección personal)
  - el plan de vigilancia para su municipio u organismo
  - el plan de respuesta para su municipio u organismo
  - métodos de control de enfermedades.
- Incrementar la concientización de los proveedores de atención de salud, generales y de hospitales, acerca de la transmisión, prevención y diagnóstico de la enfermedad.
- Incrementar la concientización entre proveedores de atención de salud sobre el uso de medidas de control.
- Comunicar la información del control de la enfermedad y recomendaciones para las autoridades gubernamentales, funcionarios del municipio, el público y los medios de comunicación de una manera puntual y eficaz.
- Colaborar y cooperar con alianzas clave y organizaciones no gubernamentales para revisar y diseminar el material de comunicación.

## EL COMUNICADOR

La comunicación es una tarea difícil incluso cuando no haya una crisis. El ser un buen comunicador es trabajo duro y requiere preparación, enfoque y habilidad de escuchar. Los buenos comunicadores tratan de ver el punto de vista de la audiencia.

La confianza y credibilidad también son principios clave de la comunicación eficaz. Para generar confianza debe con frecuencia escuchar y hablar con los integrantes de la comunidad y las partes afectadas. Recuerde ser compasivo (sentir simpatía) y ser comprensivo (sentir empatía), así como también ser honesto y abierto. Cuando muestre su compromiso y dedicación y demuestre aptitud y experiencia, será percibido como una fuente fidedigna.

Los buenos comunicadores pueden ser grandes voceros, especialmente durante un momento de crisis. (Consulte el Módulo 14, *Comunicación con los medios de información*, para orientación específica en la función de los voceros durante emergencias.)

## LA AUDIENCIA

Comprender que la comunidad necesita recibir información, le ayudará a planear y a ejecutar una respuesta de comunicación eficaz. Los comunicadores profesionales tratan de identificar a las audiencias objetivo antes de comenzar. Una audiencia objetivo es un grupo singular de personas con las que quiere o necesita estar en contacto. Una vez que identifique quiénes son sus audiencias tendrá que determinar cómo puede ponerse en contacto con ellas. Por ejemplo, ¿cómo se pone en contacto con personas que no tienen acceso a los medios de comunicación masivos, celulares ni Internet? Si visita los vecindarios en donde viven, podría identificar los lugares donde puede colocar hojas o carteleras publicitarias. Podría además conocer a algunos de los dirigentes comunitarios y encargados de tiendas que más adelante le ayudarán a disseminar el mensaje. Determine cuáles son las maneras apropiadas de presentar su mensaje a cada audiencia dentro de su comunidad.

El comprender la audiencia también le ayudará a crear mensajes claros y estratégicos que pueden ser transmitidos de manera eficaz. Debe entender qué le interesa su audiencia antes de comenzar a crear sus mensajes de comunicación. Se incluye al final de este módulo una hoja de trabajo para identificar las características y hechos clave de varias audiencias objetivo (consulte el Apéndice 1).

Como alcalde o miembro del equipo directivo tiene una perspectiva única de sus audiencias locales. Usted entiende que si las personas sienten que no se les escucha, ellas no escucharán. Por ello es importante no suponer lo que las personas saben, piensan o quieren que se haga sobre los riesgos que amenazan su salud y seguridad. Dedique un tiempo para determinar qué está pensando la comunidad. Puede usar técnicas tales como entrevistas, grupos de debate, grupos de asesoramiento, números de teléfono a los que pueden llamar gratis y encuestas. Escuche a los participantes que podrían estar afectados. Colabore con los voluntarios, grupos de la comunidad y líderes religiosos. Incluso los jóvenes de la comunidad son una audiencia importante, así que asegúrese de escuchar a los líderes de ellos. Estos grupos pueden ofrecer un mayor entendimiento de cómo sus miembros podrían reaccionar en ciertas crisis y situaciones de emergencia. El mantenerse en contacto con ellos será útil más adelante si necesita hacer uso de sus redes de comunicación.

Finalmente, esté consciente de las consideraciones sociales, culturales, económicas o políticas más extensas que podrían influenciar la comunicación con su audiencia. Identifíquese con su audiencia y trate de ponerse en su lugar.

## LA META

Durante crisis y situaciones de emergencia, las personas estarán principalmente preocupadas por su salud y seguridad física, el acceso al alimento y a los servicios indispensables, y su habilidad de ir a trabajar y ganar suficiente dinero. Se deben abordar siempre las inquietudes del público cuando cree sus *metas de la comunicación* y *mensajes clave*. Durante una crisis podría tener varias metas, tales como asegurarse de que la comunidad tenga suficiente alimento, agua y atención de salud. También tendrá metas de la comunicación. Una de las metas de la comunicación durante una crisis puede ser prevenir el pánico del público cuando haya una alta incidencia de muerte. Dentro de la meta de comunicación puede crear varios mensajes fundamentales o importantes, como repetir que si están enfermos, deben quedarse en casa y no ir al trabajo o a la escuela, por ejemplo.

### Como dirigente municipal que se afronta a una crisis, sus metas de comunicación más importantes incluyen:

- **Compartir información importante.** Informe a las personas de los problemas y de los peligros específicos a los que se afronta su comunidad.
- **Ofrecer certeza e informar sobre lo que se ha hecho.** Aporte hechos concretos y asegure al público que las autoridades están haciendo todo lo posible por recopilar información fiable y compartirlo tan pronto como esté disponible. Asegúrese de coordinar la comunicación local con las autoridades nacionales y regionales para garantizar que su información sea exacta y que no estén presentando mensajes engañosos, confusos u obsoletos.
- **Comunicar a las personas lo que ellas pueden hacer.** Oriéntelas en cuanto a las medidas que los residentes pueden tomar para responder a los retos específicos.
- **Responder las preguntas.** Aborde las inquietudes de su comunidad con respuestas concretas y, si es pertinente, medidas específicas que puedan tomar.
- **Demostrar empatía.** Demuestre que le preocupa la situación y que comprende lo que está sucediendo. La empatía es la habilidad de identificarse y comprender los sentimientos o dificultades de otra persona. Las personas desean escuchar lo que usted está sintiendo antes de escuchar lo que usted sabe. Reconozca y responda (en palabras, gestos y acciones) a las emociones que expresan las personas, tales como ansiedad, miedo, furia e impotencia.
- **Demostrar compasión cuando sea apropiado.** La simpatía es el sentimiento o expresión de piedad o tristeza por el dolor o angustia de otra persona. Puede mostrar compasión por aquellas personas que están enfermas o por las familias de aquellos que han muerto.
- **Estar preparado por adelantado.** El saber por adelantado cómo enfocará sus esfuerzos de comunicación le ayudará a seguir sus metas más esenciales. El saber quién es su audiencia: detalles sobre quién es, qué es lo que más les preocupa y por qué, y el tener metas claras de la comunicación le ayudará a crear mensajes clave eficaces.

(Para información adicional sobre temas específicos para los que quiera estar preparado, consulte el Módulo 4, *Intervenciones no farmacéuticas: medidas para limitar la propagación de la pandemia en su municipio*; el Módulo 7; *Seguridad alimentaria durante una pandemia* y el Módulo 10, *Preparación para la seguridad alimentaria de los hogares*.)



## LAS AUDIENCIAS OBJETIVO PODRÍAN INCLUIR:

- Empleadores
- Trabajadores de servicios indispensables
- Grupos de ejecutivos o líderes de los negocios
- Padres y maestros
- Proveedores de atención de la salud
- Trabajadores del gobierno
- Granjeros
- Dueños de tiendas
- Trabajadores

## EN SU COMUNICACIÓN CON EL PÚBLICO DURANTE UNA CRISIS, TRATE SIEMPRE DE:

- Ser exacto.
- Ser creíble.
- Estar dispuesto y ser capaz de corregir información errónea y disipar los rumores.
- Ser coherente.
- Ser pertinente.
- Ser frecuente.
- Estar preparado para responder.
- Ser oportuno.
- Oportuno puede significar en intervalos de ejecución habitual o en relación a la etapa de la crisis: pre-crisis, al comienzo de la crisis, durante la crisis, recuperación de la crisis y post-crisis. Para aclaración sobre las etapas de una crisis e ideas para una respuesta de comunicación, consulte la sección Tareas de comunicación al final de este módulo.

## MENSAJES CLAVE

Es muy importante para la comunicación eficaz los mensajes claros y coherentes que abordan las inquietudes de su audiencia. Esto es más fácil decirlo que hacerlo, durante las crisis y situaciones de emergencia que ameritan una respuesta rápida para situaciones inesperadas e inciertas, pero es esencial; muchas veces las malas noticias no son lo que hacen que una persona entre en pánico, sino los mensajes contradictorios de aquellos en posición de autoridad.

Su primer paso para asegurar que no está presentando mensajes contradictorios es *asegurarse de que toda la comunicación pase por el coordinador de comunicaciones asignado*. (Para mayor información sobre la elección y función de un coordinador de comunicaciones, consulte el Módulo 13, *Ejecución del plan de comunicaciones durante una pandemia grave*). El coordinador de comunicaciones se asegurará de que se siga su jerarquía administrativa del municipio y de que se comunique la información adecuada a la población de manera oportuna y coherente.

En una crisis, debe crear y presentar los mensajes clave que le ayudan a cumplir con sus metas de la comunicación. Los mensajes clave plantean la información más importante y transmiten lo que hay que saber y hacer inmediatamente en un momento dado. A medida que cambia la crisis, sus mensajes clave también podrían cambiar. Debe crear los mensajes en respuesta a las etapas diferentes de la emergencia y en respuesta a cómo afecta la crisis el comportamiento y la percepción de la audiencia. Planee crear mensajes clave que comunican lo que el público necesita hacer pero que también abordan las necesidades de la audiencia con respecto a los hechos y a la confianza. Ayude a su público a seguir adelante durante la crisis. (Consulte el Apéndice 2.)

## COMPRENSIÓN DE LAS AUDIENCIAS OBJETIVO Y SUS INQUIETUDES

### Lo que querrán saber primero

Público	Medios noticiosos	Otros interesados (Negocios, ONG, organizaciones religiosas)
¿Estoy seguro?	¿Qué sucedió?	¿Cómo afectará a mi grupo?
¿Está segura mi familia?	¿Fue contenido?	¿Qué recursos tendrán que ser trasladados para asegurar la seguridad de nuestros miembros?
¿Qué ha descubierto que podría afectarme?	¿Quién está a cargo?	¿Cuál es nuestra función en la respuesta general y cómo impactará a nuestro grupo?
¿Qué puedo hacer para protegerme a mí mismo y a mi familia?	¿Están ayudando a los necesitados?	
¿Quién o qué causó esto?	¿Qué podemos esperar?	
¿Puede arreglarlo?	¿Qué debemos hacer?	

Es buena idea obtener aportes de los asesores que representan las distintas audiencias con las que tiene que comunicarse. Lo pueden mantener al día sobre las inquietudes cambiantes, las necesidades de información y las prioridades de sus grupos. Coordine y colabore con otras fuentes fidedignas que presentarán sus mensajes clave, quizás con mayor eficacia. Por ejemplo, considere incluir a los representantes de grupos como, por ejemplo, grupos de jóvenes, religiosos, laborales, de negocios y de las comunidades indígenas.

## PAUTAS PARA LA PREPARACIÓN DE MENSAJES CLAROS Y CONCISOS DURANTE CRISIS Y SITUACIONES DE EMERGENCIA

- Identifique lo que usted primordialmente quiere que sepa y que haga la audiencia objetivo.
- Identifique lo que usted necesita hacer para corregir percepciones o información erróneas (para información adicional sobre cómo responder a rumores e información errónea, consulte el Módulo 14, *Comunicación con los medios de información*).
- Prepare tres mensajes clave que comunican los principales *temas de conversación*. Los líderes y voceros deben tener puntos que van a exponer y una lista de temas que quieren cubrir, siempre y cuando vayan a hablar con el público.
  - Recuerde que durante las crisis, la ansiedad o el miedo puede hacer que las personas tengan mayor dificultad para procesar (escuchar e interpretar) la información que durante las situaciones normales.
  - Debe presentar información que sea sucinta y limitada a la información más importante.
  - Limite sus mensajes a los tres puntos más importantes, según recomiendan los expertos en comunicación durante crisis, para asegurar que la audiencia los recuerde.
- Prepare puntos corroborativos para cada mensaje clave.
- Cree material de apoyo para cada mensaje (por ejemplo, elementos gráficos, ejemplos, citas, historias personales, analogías o instrucciones para obtener la información adicional).
- Presente mensajes simples y breves.
- Documente, por escrito, los mensajes recomendados y el material de apoyo.
- Practique la presentación de sus mensajes clave.

Una de las herramientas más poderosas que puede utilizar para organizar y enfocar sus mensajes clave es el empleo de un *mapeo del mensaje*. Un mapeo del mensaje es un esquema que tiene en la mente o en papel que tiene puntos de respaldo o información para cada mensaje clave. Se incluye en este módulo un patrón para crear su propio mapeo del mensaje. (Consulte el Apéndice 3). Se debe preparar un mapeo del mensaje para cualquier crisis o situación de emergencia. Incluya a miembros importantes del equipo municipal local, a profesionales de comunicación y a los líderes de la comunidad en la creación y prueba de presentación de los mensajes.

Durante tiempos de crisis, en especial cuando el miedo y los rumores influyen sobre la capacidad de comprensión y la confianza de las personas, es importante *insistir en el mensaje*. En otras palabras, los comunicadores deben quedarse enfocados constantemente en su mensaje clave y presentarlo, tan claro como sea posible, al inicio de una comunicación (por ejemplo, al inicio de una entrevista o conferencia de prensa). Luego, reitere el mensaje tan a menudo como sea posible para insistir en mensaje.

Antes de participar en una entrevista o conferencia de prensa, piense en las oportunidades para regresar a los mensajes clave. Puede decidir, por adelantado, *exactamente* cómo integrará sus mensajes clave al principio, a la mitad y al final de la entrevista o conferencia.

A continuación se presenta un ejemplo con el mensaje clave indicado anteriormente para insistir en el mensaje cuando les diga a las personas de su municipio cómo pueden responder durante la pandemia.

## Insistir en el mensaje

- Exponga sus puntos tan frecuentemente, que su audiencia salga de la reunión con un claro entendimiento del mensaje que usted quiere que ellos escuchen.
- Busque oportunidades para iniciar o finalizar afirmaciones con una reiteración de su mensaje.
- Comprenda que el repetir un solo mensaje muchas veces podría crear la apariencia de que está tratando demasiado de convencer a las personas de algo que no es verdadero, así que no repita su mensaje palabra por palabra cada vez que responda una pregunta.

Maneras de “permanecer en el mensaje”	
Al principio de su entrevista diga	“Quisiera comenzar diciendo que... hay cosas que las personas pueden hacer para reducir la posibilidad de que se propague la enfermedad. Las personas pueden lavarse las manos con frecuencia, cubrir su estornudo o tos; si están enfermas, usar una máscara en presencia de otros y evitar las reuniones en público”.
Más adelante diga	“Como dije hace un momento... hay precauciones que las personas pueden tomar para permanecer sanas. Pueden lavarse las manos con frecuencia, cubrir su estornudo o tos; si están enfermas, usar una máscara en presencia de otros y evitar las reuniones en público”.
Cuando responda a una pregunta diga	“Esa es una pregunta importante, pero antes de responderla quiero enfatizar otra vez que... la gente puede seguir varios pasos específicos durante esta época de crisis. Las personas pueden lavarse las manos con frecuencia, cubrir su estornudo o tos; si están enfermas, usar una máscara en presencia de otros y evitar las reuniones en público”.
Al final diga	“Antes de terminar, quisiera recordarles a todos que... tomen las precauciones recomendadas. Lávense las manos con frecuencia. Cubran su tos y estornudos. Si están enfermos, usen una máscara cuando estén con otras personas. Y recuerden evitar las reuniones públicas donde la enfermedad pueda transmitirse fácilmente”.

## ESQUEMA DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA COMUNIDAD

### 1º paso: obtenga información

- Indique todos los canales de comunicación y medios de comunicación masivos en su comunidad. Incluya canales y medios de comunicación que prestan servicio en su comunidad aun cuando no estén presentes físicamente en su zona.
- Indique las distintas necesidades de comunicación que su comunidad tiene y podría tener en una crisis futura. Por ejemplo, su comunidad podría necesitar crear anuncios de radio en caso de emergencia, o una provisión de papel a la mano para hacer volantes.
- Una vez que haya completado la lista, haga corresponder los canales o medios de comunicación que se usan para cada necesidad de comunicación con cada una de sus audiencias.
- Haga notas sobre la eficacia del canal de comunicación para comunicarse con la audiencia para dicha necesidad en particular.

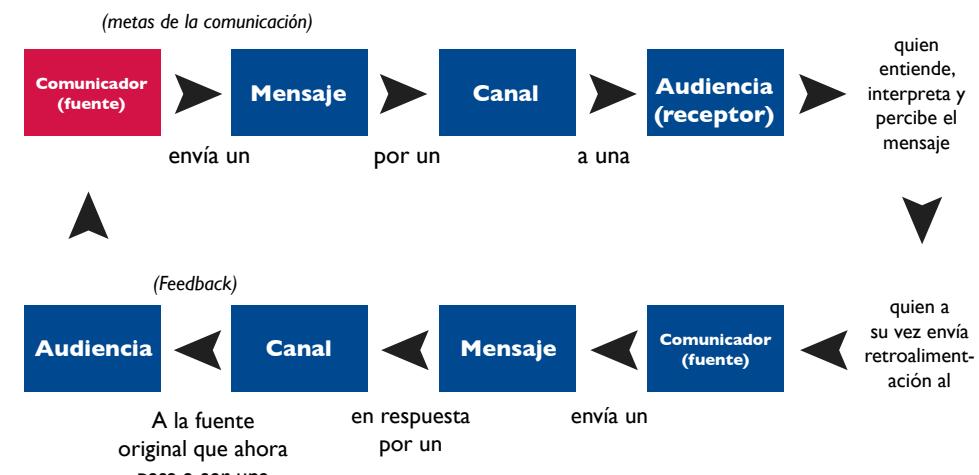
### 2º paso: evalúe

- ¿Coinciden los canales y las necesidades de comunicación tan bien como podría ser?
- ¿Existen deficiencias en la comunicación?
- ¿Qué debe cambiar o crear en el futuro?

## EL CANAL

La comunicación se presenta de muchas maneras. Los comunicadores profesionales llaman los métodos de presentación de un mensaje **canales** sobre los cuales se envía el mensaje. Los mensajes pueden enviarse por distintos canales que se utilizan para disseminar la información como, parlantes, radio de aficionados, carteleras públicas, afiches y folletos, periódicos, radio y televisión, así como también celulares e Internet. Para ser un comunicador eficaz, debe determinar cómo usar el mejor método para ponerse en contacto con cada audiencia objetivo. Esto incluye comprender y seleccionar los canales más apropiados de comunicación para mejorar el impacto de su mensaje al comunicarse con su audiencia en el momento y lugar correcto.

## ELEMENTOS BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN



Adaptado de: P. Oakley and C. Garforth, Guide to extension training (Roma, Italia, Organización de la Agricultura y el Alimento, 1985)

La selección del canal durante situaciones normales es la clave para la presentación exitosa; durante una crisis esta opción pasa a ser aún más esencial. A lo mejor ya se dio cuenta de que durante una crisis las líneas normales de comunicación pueden fallar justo cuando más las necesita. Sin embargo, el éxito a menudo requiere que se comunique con su audiencia

rápidamente, ya sea una audiencia de una docena de personas o de miles de personas, especialmente durante una crisis. La identificación de canales de comunicación eficaces para comunicarse con grupos de jóvenes, en las comunidades rurales y con personas desplazadas, puede ser una tarea desalentadora pero indispensable.

Antes de que afronte una crisis, considere crear un esquema de los canales de comunicación en su comunidad. Este esquema ayudará a confirmar que está consciente de los canales de comunicación correctos y de las opciones para abordar las necesidades de información de su audiencia. También puede ayudar a determinar si hay deficiencias en la red existente de comunicación.

Use los pasos en el siguiente cuadro y el Apéndice 4 para crear su propio esquema de canales de comunicación.

## ¿POR QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INDISPENSABLE DURANTE UNA CRISIS O SITUACIÓN DE EMERGENCIA?

Las comunidades anticipan recibir noticias de sus líderes en momentos de crisis. Quieren saber si están seguras y qué se está haciendo para protegerlas. El compartir información de manera puntual y exacta puede ayudar a disipar los rumores y malentendidos que de otra manera crearían miedo, pánico, sospecha o indiferencia. Cuando se disemina la información correcta rápidamente, se pueden reducir muertes y el sufrimiento.

La comunicación oportuna, transparente y fidedigna durante una situación de crisis es una habilidad de liderazgo crucial. Tenga en cuenta que la comunicación durante una crisis y situación de emergencia es diferente a la comunicación durante condiciones normales. Esto hace que la comunicación durante crisis sea una parte importante de su enfoque de liderazgo para abordar una pandemia de influenza.

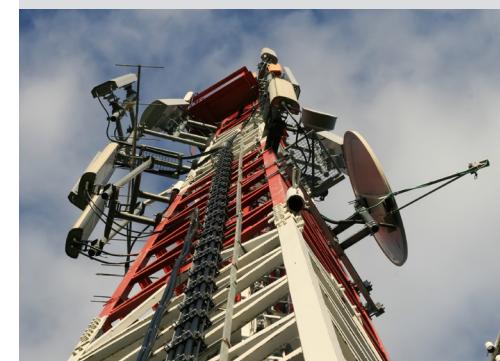
Durante una crisis los eventos impredecibles y fuera de lo común o las situaciones inestables y peligrosas pueden dar lugar a cambios abruptos. Los retos a los que usted y su comunidad se enfrentan durante una pandemia de influenza grave son inimaginables. Puede que haya afrontado situaciones de crisis anteriores y en ellas observó que cada una se desenvuelve en fases y que la comunicación requerida debe desenvolverse simultáneamente. La comprensión del patrón de una crisis puede ayudar a los comunicadores a tener previsto la información necesaria para el público, las partes afectadas y los medios de comunicación.

A continuación se encuentra un grupo de tareas de comunicación correspondientes a las etapas de crisis designadas para ayudarle en su preparación y ejecución.

## TAREAS DE COMUNICACIÓN

### Iª ETAPA: PRE-CRISIS

- Identifique la estructura organizacional responsable de comunicar las actividades, tal como **centro de mando para las comunicaciones**, coordinador de comunicaciones y **equipo de apoyo de las comunicaciones**.
- Identifique las funciones y responsabilidades de todas las unidades gubernamentales, el equipo interviniente ante emergencias, el coordinador de comunicación y el equipo de apoyo para las comunicaciones.
- Identifique las metas de la comunicación.
- Identifique las audiencias objetivo para comunicarse con ellas y evaluar sus necesidades de información y preferencias de comunicación.



- Identifique los recursos de comunicación y canales que puede utilizar para comunicarse e influenciar sus audiencias objetivo.
- Asegúrese de que el coordinador de comunicación esté incluido en el equipo interviniendo ante emergencias.
- Prepare un plan de comunicación.
- Planee funciones para los medios noticiosos, tales como mantener a la población informada sobre medidas importantes del gobierno y de la comunidad.
- Prepare lista de contactos de los medios de comunicación, el equipo interviniendo ante emergencias y los servicios de emergencia del municipio.
- Convoque reuniones con el personal de los medios de comunicación clave para hablar de planes de comunicación cooperativos y necesidades.
- Prepare **comunicados de prensa** que puedan ser adaptados rápidamente durante una crisis. (Al final de este módulo encontrará una plantilla de comunicado de prensa que puede utilizar para este efecto).
- Establezca procedimientos de operación normativos para las actividades de comunicación, incluso el flujo de información entre el equipo de apoyo de las comunicaciones, los organismos gubernamentales municipales, los expertos técnicos y los encargados de la toma de decisiones autorizados.
- Ejecute los ejercicios de simulación para los primeros pasos de su plan de comunicaciones.
- Lleve a cabo la capacitación según sea necesario.

#### **2<sup>a</sup> ETAPA: AL COMIENZO DE LA CRISIS**

- Informe a sus audiencias objetivo sobre la crisis y explique la respuesta del gobierno.
- Muestre empatía por las personas directamente afectadas por la crisis.
- Explique los riesgos asociados con la pandemia.
- Establezca la credibilidad de los líderes, gobiernos y grupos de alianza.
- Recomienda prácticas importantes para negocios, hogares y escuelas.
- Fortalezca los vínculos con los sectores de su comunidad.
- Monitoree a los medios de comunicación.



#### **3<sup>a</sup> ETAPA: DURANTE LA CRISIS**

- Identifique las necesidades de comunicación de su municipio.
- Explique los riesgos continuos así como también los nuevos riesgos.
- Informe al público sobre las decisiones gubernamentales y explíquelas.
- Presente actualizaciones sobre la situación según sea necesario.
- Obtenga apoyo para las medidas gubernamentales entre las partes afectadas y las comunidades mediante reuniones, líneas de comunicación abiertas y otras tácticas.
- Recopile sugerencias sobre las medidas de comunicación, ajuste mensajes y la comunicación según sea necesario.
- Informe al público sobre las necesidades del municipio y las maneras en las que el público puede ayudar.
- Recomiende prácticas importantes para personas o grupos específicos.

#### **4<sup>a</sup> ETAPA: RECUPERACIÓN DE LA CRISIS**

- Explíquelo al público que ha terminado la crisis.
- Explique las decisiones del gobierno.
- Recomiende medidas importantes para regresar a la normalidad tanto en lo cotidiano como en el comercio.
- Convoque a representantes de todos los sectores para evaluar los resultados, las soluciones propuestas y determinar los próximos pasos.

#### **5<sup>a</sup> ETAPA: POST-CRISIS**

- Evalúe la eficacia de la comunicación durante la crisis.
- Identifique las lecciones aprendidas.
- Perfeccione los planes de comunicación para uso futuro.

(Para información adicional para completar estas tareas, consulte el Módulo 13, *Ejecución del plan de comunicaciones durante una pandemia grave*; el Módulo 15, *Manejo de desastres durante una pandemia* y el Módulo 17, *Coordinación de los voluntarios*.)

## IDENTIFICACIÓN DE LAS AUDIENCIAS OBJETIVO ESPECÍFICAS

*Utilice esta hoja de trabajo cuando escriba los mensajes para que tenga en cuenta sus audiencias objetivo.*

Audiencia objetivo específica	Puntos clave, hechos, características que debe considerar sobre esta audiencia.
Personas inmediatamente impactadas por la enfermedad de la pandemia	
Las familias de cualquier persona inmediatamente impactada por la enfermedad de la pandemia	
Los medios de noticias	
Líderes cívicos	
Líderes de negocios	
Empleados del gobierno municipal	
Municipios, pueblos o países cercanos	
Personas con necesidades especiales y sus familias	
Poblaciones vulnerables	
Proveedores de atención de salud	
Comunidades indígenas	
Visitas, turistas	
Otros	

## CREACIÓN DE MENSAJES CLAVE

*Use las preguntas o inquietudes fundamentales que se encuentran a continuación para preparar los mensajes clave.*

Pregunta / inquietud clave	Puntos clave / hechos para incluir en sus mensajes
¿Cuál es la situación actual? ¿Qué medidas está tomando el gobierno local para reducir el riesgo?	
¿Qué información específica tiene usted sobre la etapa actual de la pandemia? ¿Qué detalles tiene sobre cómo está afectando a su municipio?	
¿Qué información todavía necesita saber? ¿Cómo va a averiguarla?	
¿Cuáles son los síntomas de la pandemia de influenza? ¿Cómo se propaga la enfermedad?	
¿Quién corre riesgo? ¿Cuáles poblaciones son más vulnerables a este riesgo?	
¿Cómo pueden protegerse las personas a sí mismas?	
¿Qué precauciones deben tomar las personas y las comunidades? Si han estado expuestos, ¿cuándo deben contactar las personas a sus proveedores de atención de salud?	
Otras preguntas / inquietudes importantes:	

## HOJA DE TRABAJO DEL MAPEO DEL MENSAJE PARA ESCRIBIR MENSAJES IMPORTANTES CON INFORMACIÓN DE APOYO

Cuando esté planeando sus comunicaciones para el público, use esta planilla de mapeo del mensaje para enfocar y organizar sus comunicados antes de que surja una emergencia.

PLANTILLA DE MAPEO DEL MENSAJE		
Audiencia específica: _____		
Pregunta o inquietud específica: _____		
Mensaje clave 1	Mensaje clave 2	Mensaje clave 3
Información de apoyo 1-A	Información de apoyo 2-A	Información de apoyo 3-A
Información de apoyo 1-B	Información de apoyo 2-B	Información de apoyo 3-B
Información de apoyo 1-C	Información de apoyo 2-C	Información de apoyo 3-C

## HOJA DE TRABAJO PARA CREAR UN MAPEO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Cuando identifique sus canales de comunicación, use esta planilla de mapeo del mensaje para determinar y coordinar la presentación de los mensajes.

1. Indique todos los canales de comunicación y medios de comunicación masivos en su comunidad. Incluya canales y medios de comunicación que prestan servicio en su comunidad aun cuando no estén presentes físicamente en su zona.
2. Indique las distintas necesidades de comunicación que su comunidad tiene y podría tener en un futuro previsible.
3. Haga corresponder los canales o medios de comunicación que se usan para cada necesidad de comunicación con cada una de sus audiencias una vez que haya completado la lista.
4. Tome notas sobre la eficacia del canal de comunicación de acuerdo a la necesidad (se presentan los ejemplos en algunos de los espacios a continuación).

Canales de comunicación	Necesidades de comunicación				
	Mensajes urgentes para el gobierno central	Mensajes urgentes para el equipo directivo municipal	Mensajes para los trabajadores de servicios indispensables	Mensajes para las escuelas	Notas
Fax a las oficinas	Necesita actualizar los números de fax para emergencias.				
Escalonado (correr la voz)		Los mensajes podrían ser comunicados erróneamente o son rumores.			Necesita un mensaje claro que se repite o actualiza.
Internet			El Internet no siempre funciona.		
Radio				Los padres pueden informarse si la escuela está cerrada.	Es necesario coordinar con el personal de la escuela.
Televisión			Se puede mostrar en un video el distanciamiento social en el lugar de trabajo.		
Periódicos					Buena fuente para explicar los mensajes de higiene.

## EJEMPLO DE BOLETÍN CON MENSAJES CLAVE

### CUATRO ELEMENTOS PARA LUCHAR CONTRA LA INFLUENZA

#### CÚBRASE AL TOSER Y ESTORNUDAR



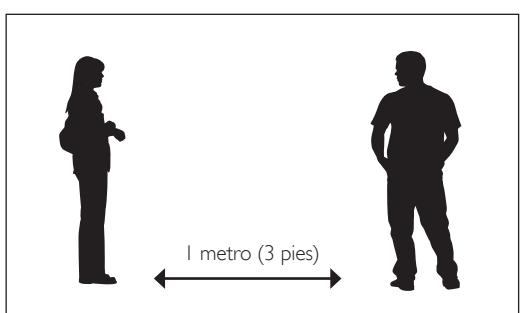
Cúbrase la tos y los estornudos con el brazo o manga, con pañuelos desechables o de tela, o con una máscara. Deseche los pañuelos usados y desinfecte las superficies que hayan tocado las personas, o sobre las cuales se haya tosido o estornudado.

#### LÁVESE LAS MANOS



Lávese las manos frecuentemente con agua y jabón (durante 15 a 20 segundos). Enjuáguese bien y séquese con una toalla limpia. También puede usar gel de manos con alcohol.

#### MANTENGA SU DISTANCIA



Durante una pandemia de influenza, manténgase a un metro de distancia de los demás y no salude de manos. Limite sus salidas y evite las multitudes. Trabaje desde su casa si le es posible.

#### SEPARÉ A LOS ENFERMOS



Permanezca en casa si está enfermo. No envíe niños enfermos a la escuela. Si tiene síntomas de influenza, permanezca en su casa por lo menos 48 horas o hasta que todos en su hogar ya estén bien.

## FUENTES

- Chess, C. 1989. Encouraging effective risk communication in government: Suggestions for agency management. In *Effective Risk Communication*, ed. V.T. Covello, D.B. McCallum, and M.T. Pavlova. New York: Plenum Press.
- Chess, C., B.J. Hance, and P.M. Sandman. 1988. *Improving dialogue with communities: A short guide to government risk communication*. Trenton, NJ: New Jersey Department of Environmental Protection.
- Covello, V., and F. Allen. 1988. *Seven cardinal rules of risk communication*. Washington, DC: U.S. Environmental Protection Agency, Office of Policy Analysis.
- Covello, V.T., D.B. McCallum, and M.T. Pavlova (editors). 1989. *Effective risk communication: The role and responsibility of government and non-government organizations*. New York: Plenum Press.
- Fisher, A., and Y.C. Chen. Customer perceptions of agency risk communication. *Risk Analysis* 16(2): 177–84.
- Departamento de Servicios Humanos y de la Salud (HHS—Health and Human Services, por sus siglas en inglés), Substance Abuse and Mental Health Services Administration. 2002. *Communicating in a crisis: Risk communication guidelines for public officials*. Rockville, MD: HHS.
- Kappel, D.J. n.d. *Crisis communication for local governments: What works, what doesn't*. Conferencia en audio (60 minutos). Se puede ver el resumen y partes destacadas del programa en [www.governmenteducator.com/8N/0/2/p2954Cc/p1VWSJTFi/p0e](http://www.governmenteducator.com/8N/0/2/p2954Cc/p1VWSJTFi/p0e) (fuente consultada el 30 de abril de 2009).
- Sánchez, M. 2009. Taller sobre influenza aviar y la comunicación de riesgo: El rol del periodista Managua, Nicaragua. 9 de septiembre de 2009. Links Media. Presentación en Power Point.
- Organización Mundial de la Salud, OMS). 2005. *Effective media communication during public health emergencies: A WHO handbook*. Ginebra: WHO.
- OMS. 2005. 77 Most frequently asked questions by journalists in an emergency. In *Effective media communication during public health emergencies: A WHO Field Guide*, 8-9. Ginebra: WHO.