

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis



infomed
RED DE SALUD DE CUBA

Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed

Versión 1.0 para revisión

Redacción: Yenisley Ortega Betancourt

Licenciada en Periodismo

Correo electrónico: yeniorbe@infomed.sld.cu

La Habana
Diciembre 2020

Índice

Introducción	2
Justificación	3
Objetivos generales	4
Objetivos específicos	4
Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis	5
Definiciones conceptuales	6
Crisis	6
Comunicación de crisis	9
Comité de crisis	10
Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Breve Caracterización ...	11
Escenarios de riesgos y factores que pueden desencadenar una crisis en el CNICM	13
Comité de Crisis del CNICM. Integrantes y funciones	14
Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Protocolo de actuación en el CNICM	16
Estrategia de comunicación para situaciones de crisis en el CNICM	17
Guía de actuación para el Comité de Crisis	19
Anexos	22
Listado de referencias	24

Introducción

Las crisis traen complicaciones serias para las instituciones, entre ellas ruptura del equilibrio interno, afectaciones a su imagen y a los servicios que brindan al público. Definir con antelación estrategias que ayuden a prevenir y prepararse para estas situaciones es una de las maneras más eficaces para enfrentarlas ágilmente y con efectividad.

En este objetivo se concentra el **Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis del Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas (CNICM)**, documento en el que se establece la metodología y el protocolo para tratar una coyuntura adversa en la institución, minimizar su impacto o resolverlo con la mayor prontitud.

En el texto se definen las situaciones que constituyen un riesgo para el Centro, qué es una crisis, sus características, etapas y clasificaciones; así como aspectos relacionados a la comunicación de crisis y las estrategias que se pueden emplear en estos casos.

Se recoge, además, la constitución y funciones del Comité de Crisis, encargado de evaluar el nivel de importancia de la situación y ejecutar los procedimientos previstos para hacerle frente.

Los resultados relacionados con los temas teórico y conceptual del Manual de Crisis se basan en la investigación bibliográfica.

Justificación R85 / G166 / B40

El Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas (CNICM) es la institución del Ministerio de Salud Pública que coordina y promueve el desarrollo de la actividad de información científico – técnica en el sector. Además, funge como unidad de referencia nacional para la docencia y la investigación en tecnologías de la información y la comunicación, servicios telemáticos y soporte tecnológico del sistema.

Lidera una red que abarca 16 centros de subordinación ubicados en cada una de las provincias del país y el municipio especial Isla de la Juventud, y dirige metodológicamente el funcionamiento y desarrollo de la red de bibliotecas de salud en todo el territorio. Son parte de la institución la Biblioteca Médica Nacional, la Editorial Ciencias Médicas y la Red Telemática de Salud, Infomed.

Desde hace más de 30 años es Centro Coordinador Nacional del Centro Latinoamericano y del Caribe de información en Ciencias de la Salud (BIREME) y coordina la implementación del modelo de la Biblioteca Virtual de Salud en Cuba, cuyo objetivo es el acceso equitativo al conocimiento científico en salud.

Atendiendo a sus funciones en el contexto de salud cubana y regional, es de vital importancia que esté preparado con antelación para afrontar situaciones problemáticas, como averías en la infraestructura tecnológica y desastres naturales, que pudieran afectar el cumplimiento de su labor y el servicio que se presta a los usuarios de la red.

El presente Manual de Crisis es la guía para hacer frente a una crisis desde la comunicación. Constituye una herramienta importante para que los directivos de la institución puedan prepararse previamente a escenarios de riesgo y tengan a la mano los procedimientos necesarios para enfrentarlos con eficiencia.

Objetivos generales

1. Proveer una herramienta para la gestión de la comunicación del CNICM en situaciones de crisis
2. Establecer la metodología de comunicación y el protocolo de actuación para gestionar una crisis en el CNICM

Objetivos específicos

3. Definir las posibles situaciones de crisis en el CNICM
4. Establecer los diferentes niveles de crisis en dependencia de su gravedad y repercusión pública
5. Especificar la estrategia de comunicación para situaciones de crisis
6. Estandarizar el proceso de comunicación para el manejo de una crisis
7. Conformar el Comité de Crisis del CNICM
8. Determinar las funciones de los miembros del Comité de Crisis
9. Promover el trabajo en equipo

Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

El Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis del CNICM complementa al Manual de Comunicación, como parte de una serie de documentos normativos que doten de coherencia la gestión comunicativa de la institución. Es la guía para gestionar una crisis y determinar las acciones que se deben implementar desde el punto de vista comunicativo.

Es un documento único, pues se ciñe a las características propias del Centro; de fácil comprensión, práctico y útil para la toma de decisiones. Contiene las variables de riesgo, su clasificación por tipología y grado de importancia, acciones y procedimientos recomendados.

Se adhiere a la Resolución No. 60/11 de la Contraloría General de la República¹, Sección Cuarta Información y Comunicación, en la que se precisa que “los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas”.

Las acciones de comunicación definidas o sugeridas en este documento también deben estar en consonancia con el Manual de Gestión de la Comunicación del CNICM, en lo referente a las políticas y directrices para la comunicación interna y externa del Centro

Se recomienda la revisión periódica, al menos cada tres años, para que pueda ser actualizado y enriquecido con las experiencias de su utilización.

¹ Resolución No. 60/11. Sobre las Normas del Sistema de Control Interno. INFODIR. 2011;7(13)

Definiciones conceptuales

A continuación, se definen conceptos básicos para la mejor comprensión del Manual de Crisis:

Crisis

El término crisis ha sido objeto de estudio para investigadores de diferentes campos – incluyendo el de la comunicación –, quienes han profundizado en el concepto y sus aspectos más relevantes.

Etimológicamente, la palabra proviene del latín **crisis**, y este del griego κρίσις/crisis, decisión, del verbo κρίνω, que significa decido, separo, juzgo. En el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, entre sus acepciones, se define como una “situación mala o difícil”¹ o “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”.

Las crisis son situaciones adversas que afectan tanto a las personas como a las organizaciones. Un individuo o una organización están en crisis cuando tiene lugar un evento crítico o un conjunto de ellos. En este Manual nos referiremos particularmente a las crisis organizacionales.

Algunas definiciones para este contexto indican que se trata del cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización², aquella situación que amenaza sus objetivos y altera la relación existente con sus públicos.³

Una perspectiva más abarcadora plantea que es una situación grave que afecta a la institución en alguna de sus funciones, que puede escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés, y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública, y/o afectar los resultados de la entidad.⁴

También, desde una visión más integrada, se contempla a la crisis organizacional como una situación compleja, que puede estar generada por una o más causas, que perturba el equilibrio de la institución y requiere de atención inmediata. **¡Error! Marcador no definido.**

Sintetizando estas afirmaciones, entenderemos como crisis para el CNICM aquella situación o evento que afecte o impida el cumplimiento de sus funciones y objetivos, con un impacto negativo sobre sus trabajadores, usuarios y en el sector de la salud.

Tipología y clasificación de las crisis

Es difícil mencionar cada una de las crisis que pudieran presentarse dada su múltiple naturaleza, además de que están estrechamente vinculadas al tipo de organización y a la labor que estas desempeñan. En general, surgen a partir de riesgos y situaciones de diversas índoles. A continuación, se mencionan las más comunes:

- **Crisis de seguridad:** eventos de origen criminal, ataques informáticos, violencia desatada en el lugar de trabajo, desastres naturales o de infraestructura
- **Crisis tecnológicas:** Fallas en las tecnologías que se utilizan, colapso en sistemas informáticos
- **Crisis de reputación:** respuestas erróneas, filtración o fuga de información, incidentes con usuarios o personal externo, asuntos jurídicos
- **Crisis comunicacionales:** información proporcionada de manera errónea o parcial, servicios de información inconclusos, uso inadecuado de medios de comunicación internos y externos
- **Crisis de tipo político y social:** incidentes sociales, acciones en contra del sector salud pública o higiene alimentaria
- **Crisis de tipo económico:** fraude o corrupción, pérdida de personal clave, medidas económicas que afecten a los trabajadores

Las crisis se clasifican de la siguiente manera:

- **Por su origen:** internas (afectan en primera instancia a la cohesión interna de la empresa, amenazando con extenderse a los públicos externos, ejemplos: errores, fallas de procedimiento y externas (Afecta a la imagen de la empresa ante sus públicos externos, y posteriormente se extiende por el interior, ejemplos: reacciones negativas de los usuarios, rumores o comentarios negativos sobre la institución).
- **Predictibilidad:** imprevisible (situaciones no deseadas, difíciles de prever, un incendio, acoso sexual o un sabotaje) y previsible (aquellas que pueden prevenirse ya que existen unos precedentes que anuncian el riesgo potencial)
- **Magnitud:** local, nacional o internacional
- **Nivel de impacto:** leve (situaciones de corta duración, previstas, detectadas con antelación. Su impacto es mínimo), moderado (Situaciones que escalan a niveles controlables con

probabilidades de seguir creciendo. El tema trasciende a la prensa y genera interés periodístico. Las autoridades y las audiencias manifiestan su preocupación) y alto (puede producir un enorme impacto negativo, por lo que se requiere de una correcta planificación previa para evitar consecuencias fatales en la medida de lo posible)

- **Intencionalidad:** intencionadas o no intencionadas
- **Posibilidades de intervención:** evitables (situaciones que podrían evitarse mediante una actuación eficaz) y no evitables (la mayoría de las veces ocurren por la naturaleza o por la fatalidad)

Características de las crisis

Las crisis tienen características comunes, independientemente de su tipología. Estas son las siguientes:

- Rapidez
- Ambigüedad
- Sorpresa
- Incertidumbre
- Urgencia
- Desestabilización
- Estrés y nerviosismo

Etapas de una crisis

En una crisis se identifican varias etapas o momentos importantes, que también guiarán la implementación de las acciones de comunicación:

- **Prevención:** Elaborar planes de prevención o estratégicos que permitan enfrentar una crisis
- **Detección de señales.** Se identifican los puntos fuertes y débiles, los riesgos y crisis potenciales de la institución, así como los posibles escenarios en que se pueden crear.
- **Explosión:** La crisis estalla. Se adoptan las decisiones importantes para minimizar el impacto.
- **Enfrentamiento:** Se implementan las acciones para contener la crisis o disminuir sus efectos.
- **Recuperación:** Se retorna poco a poco a la normalidad. Se informa sobre los progresos.

- **Evaluación:** Se analizan los puntos fuertes y débiles en el manejo de la crisis para tomar decisiones futuras.

Comunicación de crisis

Si bien no se puede predecir el momento en que ocurrirá una crisis, utilizar de manera eficaz los mecanismos de comunicación para conocer mejor la organización, su papel en la sociedad, su cultura, sus productos y el público al que se dirige, generaría mecanismos defensivos para contrarrestar las adversidades que aparecen de manera repentina y sin avisar.⁵

En los inicios, una estrategia comunicativa se restringía al momento en que estallaba el problema; pero en las últimas décadas la tendencia es hacia un tratamiento preventivo, cómo ayudar desde la comunicación a evitarlos o reducirlos⁶.

Se ha demostrado que la comunicación, independientemente del tipo de crisis, constituye un instrumento valioso para la gestión⁷, como una herramienta más de la organización, también para conseguir los objetivos estratégicos.⁸

Desde esta perspectiva, la comunicación de crisis se entiende como el conjunto de metodologías, técnicas y acciones de comunicación destinadas a prevenir las situaciones adversas, organizar previamente los recursos y gestionarlas eficazmente. ⁷

Estrategias de comunicación durante una crisis

Las reacciones de respuesta de una organización ante una crisis están dadas por las características y complejidad de la misma. A continuación, se detallan las estrategias para aplicar en este momento:⁹

- **Estrategia del silencio.** La organización decide no reaccionar ante rumores del problema. Puede crear la percepción de que se está eludiendo la responsabilidad. Esta no es la más adecuada estrategia en los tiempos actuales, en los que se potencia el derecho a la información clara y veraz.
- **Estrategia de la negación.** La organización niega la crisis o cualquier responsabilidad sobre esta. Lo más recomendable es no usarla, puesto que si se vincula a la organización con el hecho en cuestión perderá credibilidad ante los diferentes públicos.
- **Estrategia de la transferencia de responsabilidades.** La organización hace responsable de un incidente a un tercero para protegerse.

- **Estrategia de confesión.** La organización reconoce su responsabilidad sobre la crisis. Esta estrategia sigue criterios de veracidad, honestidad y transparencia, por lo que generalmente la imagen de la organización sale fortalecida. Es la más recomendada para enfrentar una crisis, teniendo en cuenta además que se caracteriza por la proactividad.

Características de los mensajes en situaciones de crisis

Si importante es la elección de la estrategia para responder a una crisis, también lo es la calidad de los mensajes que se van a emitir y el contenido. En sentido general, los textos que se elaboren para estas circunstancias deben ser:

- Coherentes con la identidad de la organización
- Precisos en la información
- Claros en los contenidos
- Objetivos
- Concretos
- Directos
- Fáciles de procesar
- Con poco o ningún lenguaje técnico

Comité de crisis

El Comité de Crisis es el órgano responsable de tomar las decisiones desde el punto de vista de la comunicación durante una situación adversa¹⁰ y establecer la postura oficial de la institución ante la misma.⁸

De forma general, es el encargado de decidir qué hacer y cómo en todo lo concerniente a la gestión comunicativa del problema.¹¹ Su finalidad es orientar a los responsables sobre la forma en que pueden actuar y sepan de antemano lo que tienen que hacer en una situación de crisis.

Entre sus responsabilidades están analizar la situación, determinar el tipo de crisis y las posibles consecuencias; elaborar la postura oficial de la institución, establecer la estrategia a seguir, las respuestas que se van a dar y a qué públicos estarán dirigidas.

Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Breve Caracterización

El Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas surgió en el año 1965, con la tarea de potenciar el uso de la información científica en el Sistema Nacional de Salud. Es la institución nacional del Ministerio de Salud Pública que coordina y promueve el desarrollo de las actividades de información científica y técnica en el Sistema Nacional de Información Científico y Técnica de la Salud.

Es Centro Coordinador Nacional del Centro Latinoamericano y del Caribe de información en Ciencias de la Salud (BIREME) y está acreditado como Centro Docente para el Desarrollo del Postgrado, en todas las modalidades, para el Sistema Nacional de Salud.

El CNICM coordina la implementación del modelo de la Biblioteca Virtual de Salud en Cuba, que tiene el propósito de garantizar el acceso de los profesionales y técnicos de la salud a la información e incrementar la visibilidad de la producción científica nacional en ciencias de la salud.

Son parte de la institución la Biblioteca Médica Nacional, que garantiza los servicios de información científico- tecnológica a los profesionales y estudiantes de la salud; la Editorial Ciencias Médicas, casa editora líder en el campo de las publicaciones en el ámbito sanitario y la Red Telemática de Salud, Infomed.

Tiene la misión de liderar la transformación del Sistema Nacional de Información Científica y Técnica de la Salud para convertir la información en un componente esencial al servicio del perfeccionamiento de la salud cubana. Su visión está encaminada a proyectarse como organización líder en el campo de la información en ciencias de la salud, sustentada en una red de conocimientos de alto valor profesional y humano al servicio de la salud

Entre sus funciones están:

- Normar y controlar metodológicamente las actividades de información científica y técnica dentro del Sistema Nacional de Salud.
- Brindar servicios de información científica y técnica al Sistema Nacional de Salud para respaldar sus estrategias y programas.

- Desarrollar la red Infomed como infraestructura de redes que sustente los servicios de información y de comunicación del sistema de salud y operar como proveedor de servicios de Internet para el sistema.
- Brindar servicios de edición científica de libros y revistas en el campo de las ciencias médicas y de la salud, y promover el desarrollo del sistema de publicación científica en salud.
- Desarrollar programas de formación de los recursos humanos en temas de información científica y técnica, y de las tecnologías de la información y las comunicaciones que los sustentan, y desarrollar investigaciones que respalden el perfeccionamiento del sistema de información científica y técnica en salud y sus servicios.

El Centro está constituido por una casa central y varias dependencias, cuyas características constructivas están en un rango favorable, aunque existen factores estructurales y no estructurales, que las hacen vulnerables a eventos meteorológicos como ciclones tropicales, tornados e intensas lluvias¹².

Estas instalaciones están ubicadas en varios sitios del Vedado, en el municipio Plaza de la Revolución, La Habana, en zonas donde no hay penetración del mar ni inundaciones por intensas lluvias. Tampoco están cerca de objetivos económicos que tengan como materia prima mezclas incendiarias, sustancias tóxicas o radioactivas, ni de edificios que constituyan un peligro por sus condiciones constructivas.

Escenarios de riesgos y factores que pueden desencadenar una crisis en el CNICM

Atendiendo a su ubicación geográfica, factores estructurales y la labor que desempeña el CNICM en el Sistema Nacional de Salud, se identifican y tipifican los siguientes escenarios de riesgo y factores que pueden desencadenar una crisis:

1 Fenómenos Naturales:

- ✓ Ciclones tropicales de gran intensidad
- ✓ Tormentas eléctricas
- ✓ Tornados

2 Seguridad

- ✓ Propagación de información distorsionada, mal intencionada o difusa que favorezca la aparición de situaciones críticas
- ✓ Ocultamiento, fuga, robo o destrucción de información estratégica con fines maliciosos
- ✓ Incidentes relacionados con la seguridad informática
- ✓ Problemas que afecten la infraestructura tecnológica
- ✓ Incendios en instalaciones y edificaciones

3 Salud pública

- ✓ Brotes epidémicos
- ✓ Intoxicación alimentaria en el Centro

4 Económicas

- ✓ Impacto de medidas económicas en los trabajadores del Centro

5 Tecnológicos

- ✓ Fallas de los servicios principales (correo, navegación web)
- ✓ Averías en la infraestructura tecnológica

Comité de Crisis del CNICM. Integrantes y funciones

El Comité de Crisis del CNICM define y lidera todas las acciones de comunicación en circunstancias complejas para la institución. Está integrado, en general, por la dirección del Centro, un especialista de comunicación, asesores en materia como la jurídica, de seguridad y finanzas, el jefe de departamento del área implicada en la crisis y un responsable de apoyo logístico. Además, por los representantes de las organizaciones políticas y el Secretario General del Sindicato (ver Figura 1).

Se nutre esencialmente de los miembros del Consejo de Dirección, aunque este puede designar a otra(s) persona(s), de la institución o fuera de esta, que, por sus aptitudes, conocimientos y las necesidades del contexto adverso aporten a su resolución.



Figura 1. Organigrama del Comité de Crisis del CNICM

Cada uno de los integrantes del Comité de Crisis tiene una o varias funciones, en dependencia de la complejidad del caso que se presente. A continuación, se detallan los principales roles y algunas de las tareas que ejecutan:

- **Director del Comité de Crisis.** (*director del CNICM*)

Tareas: Convocar al Comité de Crisis, conocer en detalle la situación, liderar y organizar la gestión de la crisis, tomar decisiones, asignar responsabilidades, mantenerse informado sobre el desarrollo de la crisis, declarar oficialmente el inicio y culminación de la crisis. Presentar iniciativas comunicativas para la solución del problema.

- **Portavoz o representante.** *(Generalmente es un especialista en Comunicación o el director de la institución. Puede existir más de uno, por lo que cualquier otra persona dentro del Comité de Crisis con las aptitudes necesarias puede asumir este rol)*

Tareas: Planear las estrategias de comunicación, definir las audiencias y los medios de comunicación para la gestión de la crisis, elaborar los mensajes, implementar y monitorear estrategias de comunicación, proveer información a los medios, convocar a ruedas de prensa, elaborar boletines de prensa, notas comunicados y otros documentos oficiales, velar porque la información que se emita tenga una postura oficial, informar sobre las actividades del Comité de Crisis a quien este determine.

- **Asesor jurídico, financiero, de seguridad etc.**

Tareas: Asesorar técnicamente al Comité de Crisis y guiarlo antes, durante o después de una crisis en cada una de estas áreas; establecer respuestas jurídicas, valorar el impacto económico, revisar documentos oficiales para evitar faltas legales. Presentar iniciativas comunicativas para la solución del problema.

Apoyo administrativo y logístico

Tareas. *Asegurar los recursos logísticos y operativos para el funcionamiento del Comité de Crisis. Acondicionar el salón que se elija para las operaciones del Comité de Crisis. Asegurar los recursos para la implementación del Plan de Respuesta.*

- **Secretario:**

Tareas: *Registra los hechos y decisiones adoptadas durante la crisis a través de un acta, cuyo modelo puede consultar en los anexos de este documento.*

El Comité de Crisis se reunirá en el salón de reuniones de la dirección del Centro y deberá mantenerse localizable, por lo que se anexa para conocimiento general un directorio con los contactos de los miembros del Consejo de Dirección y otros trabajadores que pudieran integrar el Comité de Crisis.

Protocolo de actuación en el CNICM para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis

Para el manejo comunicativo de una posible situación de crisis en el CNICM, se deben seguir los siguientes pasos:

- **Detectar la situación de crisis.** Informar a la dirección del CNICM sobre cualquier situación que pueda constituir una crisis potencial para la institución.
- **Activar el Comité de Crisis.** El director del Comité de Crisis, con el especialista de Comunicación, convocará a los integrantes del Comité de Crisis para evaluar la situación.
- **Identificar el tipo de crisis y las posibles consecuencias.** El Comité de Crisis reunido evaluará si la situación es o no una crisis, en caso de serlo procede a clasificarla y valorar sus probables consecuencias.
- **Elaborar un plan de respuesta.** El Comité de Crisis propondrá un plan de respuesta.
- **Establecer responsables y asignar tareas.** Se definen los responsables para cada tarea y el tiempo en que estas deben concretarse.

Estrategia de comunicación para situaciones de crisis en el CNICM

La estrategia de comunicación para situaciones de crisis en el CNICM se divide en tres partes y abarca los momentos más importantes de una crisis, mencionados anteriormente en la definición conceptual de este término:



Figura 2. Estrategia de Comunicación del CNICM para situaciones de crisis

I Preparación: En esta fase se detectan los riesgos para la institución y se previenen las acciones para resolver la crisis una vez sea identificada.

Prevención

- Identificar todos los riesgos y escenarios que pudieran generar una crisis para el Centro
- Tener listo y actualizado el Manual de Crisis

Detección de señales

- Monitorear semanalmente la dinámica organizacional teniendo en cuenta las situaciones que constituyen un riesgo para el Centro
- Si se detecta o genera una situación adversa, informar al jefe del área implicada para que este informe a la dirección
- Convocar y activar el Comité de Crisis para evaluar la situación y determinar si constituye una crisis

II Respuesta: En esta fase se evalúan las posibles soluciones el problema. En este momento la comunicación es clave.

Explosión

- Clasificar la crisis y evaluar su posible impacto

- Definir la estrategia y herramientas comunicativas que se utilizarán
- Elaborar un Plan de Respuesta
- Definir los públicos
- Crear los mensajes
- Determinar los medios de comunicación

Contención

- Implementar los lineamientos y herramientas comunicativas definidas en el Manual de Crisis y las acciones determinadas por el Comité de Crisis
- Desarrollar el Plan de Respuesta
- Informar a los trabajadores de la institución (si así se acuerda) sobre lo que acontece a través de los medios de comunicación definidos para ello
- Emitir los mensajes al público definido
- Enviar comunicados de prensa o hacer conferencias de prensa si la situación lo amerita

III Aprendizaje: En esta etapa, una vez superado el problema, se analiza lo sucedido y se comparten las experiencias

Recuperación

- Emitir mensajes que permitan informar que la situación ha concluido o sobre la situación de la institución

Evaluación

- Realizar con el Comité Crisis una reunión para evaluar el problema y la capacidad de la institución para administrarlo
- Realizar reuniones evaluativas con directivos y trabajadores
- Actualizar el Manual de Crisis y otros documentos para el enfrentamiento a eventos adversos
- Guardar por escrito toda la información recogida en la evaluación para la consulta en futuras crisis

Guía de actuación para el Comité de Crisis

El Comité de Crisis se rige por las siguientes acciones para el tratamiento de la situación. Teniendo en cuenta la magnitud del evento en cuestión, este puede determinar otras acciones posteriormente.

- **Analizar la situación**

Una vez conocida la crisis potencial, se analiza toda la información al respecto:

¿Cuál es el problema?

¿Dónde se originó?

¿Qué lo originó?

¿Cuál es el impacto para el Centro?

¿A quiénes afecta?

- **Determinar si es una crisis**

El Comité de Crisis determina si se trata de una crisis o es un problema menor

- **Determinar el nivel de la crisis**

Para ello tendrá en cuenta

Origen: interna o externa

Magnitud: local (solo en áreas de la institución), nacional o regional

Impacto: leve, medio, bajo

- **Determinar públicos afectados**

Identificar al público interno y externo afectado o que afectará la crisis.

Público interno: Aquel que integra el organigrama de la institución, con una relación y afinidad comunes con sus objetivos. En el CNICM son los trabajadores en general, que se dividen en los siguientes grupos: dirección, subdirección, jefes de departamento, coordinadores de grupos y trabajadores.

Público Externo: Aquel sin una relación directa con la institución, interactúa con ella pero no pertenecen a ella. En el caso del CNICM son los usuarios del Sistema Nacional de Salud, proveedores de servicios, población.

- **Definir los medios de comunicación**

Valorar entre los medios de comunicación de los que dispone la institución, cuáles son los idóneos para la gestión del tipo de crisis en cuestión.

Medios de Comunicación del CNICM

Orales: Matutinos, reuniones (técnica, de departamento, de grupo, del Consejo de Dirección), otros encuentros grupales

Escritos: Cartas, informes, comunicados

Audiovisuales: Videoconferencias, producciones audiovisuales

Electrónicos: Correo electrónico, portal web institucional, redes sociales, grupos de colaboración, intranet, blogs

Criterios para seleccionar el medio

- Público al que se quiere llegar
- Tipo de contenido que se va a difundir
- Periodicidad con que se emitirá el contenido
- Posibilidad de interacción y retroalimentación

- **Elaborar los mensajes y documentos oficiales**

Los mensajes deben ser transparentes, concisos, sin dejar margen a dudas o a especulaciones y redactarse teniendo en cuenta el público al que se dirigen.

- **Elaborar un Plan de Respuesta**

El Plan de Respuesta debe ser sencillo y describir con precisión la situación y las acciones adoptadas. Para confeccionarlo, tener en cuenta los siguientes puntos:

- Descripción de los detalles sobre la situación
- Identificación de la persona que ofrecerá información sobre la situación (portavoz).

- Acciones de comunicación que se implementarán
- Responsables de cada tarea y el tiempo en que deberán concluirla
- Especificar los públicos afectados
- Especificar los medios de comunicación que se utilizarán
- En el caso de ser necesario, contactar con los medios de prensa y determinar la información que se les ofrecerá, cuándo y cómo.

Algunas acciones en este sentido son:

Hacer un comunicado de prensa. Un comunicado o nota de prensa es un texto que se dirige a los periodistas para que sea publicado en los medios de comunicación. Reúne de forma breve y clara la información fundamental sobre el tema en cuestión (quién, qué, cuándo, cómo y por qué) Esta acción la realiza el portavoz.

Ofrecer entrevista: Ofrecer declaraciones en las que se ofrezcan los detalles sobre la situación de crisis, acentuando aquellos que sean de interés para el Centro y que conlleven a una mejor comprensión por parte de la audiencia. Esta acción la realiza el portavoz o el director del Comité de Crisis.

Realizar una conferencia de prensa: La conferencia de prensa es una actividad organizada por iniciativa de la institución que le permite difundir información a un público seleccionado. Requiere de una cuidadosa preparación. La realiza el portavoz y pueden participar otros miembros del Comité de Crisis.

- Implementar el Plan de Respuesta
- Monitorear la crisis

El monitoreo se realiza en el rango de tiempo que determine el Comité de Crisis.

- Análisis de la crisis

Una vez se da por concluida la crisis, se analizará la experiencia para el aprendizaje.

Anexos

1- Directorio de contactos para el Comité de Crisis

Nombre	Cargo	Teléfono celular	Teléfono oficina	Email
Ileana Alfonso Sánchez	Directora del CNICM	5 2870612	7 8324402	ileana@infomed.sld.cu
Carlos Manuel Reyes	Subdirector del CNICM	5 2723246	7 8383962	cmanuel@infomed.sld.cu
Roberto Zayas Mujica	Jefe de Departamento Editorial	5 2873854	7 8330311	robertox@infomed.sld.cu
Oneidys Hernández Vidal	Especialista en Comunicación	53903918	78383890	onehdez@infomed.sld.cu
Yanet Lujardo Escobar	Jefe de Departamento Biblioteca Médica Nacional	5 2558750	7 8353075	ylujardo@infomed.sld.cu
Rosa del Carmen Echavarría Sánchez	Jefe del departamento de Contabilidad	-	7 8321421	rose@infomed.sld.cu
María de las Mercedes Fernández Valdés	Jefe del Departamento de Docencia	-	7 8362546	mercy@infomed.sld.cu
Mercedes Fernández Cabrera	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	5 8320796	7 8383886	fdezcabrera@infomed.sld.cu
Jorge Yasser Pérez Pedro	Jefe del Departamento del Nodo Nacional	5 2873859	7 8383899	jorgeyasser@infomed.sld.cu
Jesús León Rodríguez	Jefe del Departamento Administración	5 3717120	7 8326405	jesusleon@infomed.sld.cu
Heidi Ramírez Vázquez	Jefe del Departamento Comercial	5 2413610	78383838	hramirez@infomed.sld.cu
Deisy Díaz Cabrera	Secretaria Dirección CNICM	5 2807288	7 8324402	
Yaima Álvarez	Secretaria Dirección CNICM	5 3893183	7 8322004	yalvarez@infomed.sld.cu

2- Modelo de acta para la reunión del Comité de Crisis

LUGAR DE REUNIÓN:		FECHA	
HORA DE INICIO:		HORA DE TERMINACIÓN:	
ELABORADA POR:			
Situación que se analiza			
1.			
2.			
3.			
DESARROLLO DE LA REUNIÓN			
ACUERDOS			
Actividad	Responsable		Fecha
Otras consideraciones			
Asistencia			

Listado de referencias

- ¹Diccionario de la Lengua Española. Crisis [Internet]. 23.^a ed. Real Academia Española. Madrid: RAE; 2020 [consultado 10 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/crisis>
- ²Piñuel, JL. Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis S.A.; 1997.
- ³ González Herrero, A. Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Editorial Bosch; 1998.
- ⁴ Saura Pérez, MaP. La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas. Madrid: Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas; 2005.
- ⁵ Caldevilla Domínguez, D. Comunicar en situaciones de crisis. Revista de Comunicación Vivat Academia [Internet] 2009 [consultado 10 de octubre de 2020];(105):1-27. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15178/va.2009.105.1-27>
- ⁶Aguado, Ch. Estrategias de comunicación ante una crisis [Internet]. Blog de Christina Aguado. 2015 [citado 21 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://christinaaguado.wordpress.com/2015/02/09/estrategias-de-comunicacion-ante-una-crisis/>
- ⁷Mendinueta, SN. Los nuevos tipos de crisis y cómo las empresas pueden mejorar en gestionar su comunicación [Internet]. Blog de Natalia Sara. 2019 [citado 21 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://nataliasara.com/tag/manual-de-comunicacion-de-crisis/%202019>
- ⁸Merino Poyo M.J. Comunicación y crisis: Un plan estratégico [Tesis]. [Madrid]: Universidad Complutense de Madrid; 2016 [citado 21 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/36040/1/T36709.pdf>
- ⁹Díaz López, M. Las características del mensaje en la respuesta proactiva a la crisis: una aproximación teórica. [Trabajo final en Internet para el Máster Universitario]. Disponible en: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/91572/6/mdiazlopez4TFM0119memoria.pdf>
- ¹⁰Salgado M. Cómo hacer un Manual de Crisis [Internet]. Blog Comunicación de Crisis. 2016 [citado 21 de septiembre de 2020]. Disponible en: <http://jscomunicaciondecrisis.com/como-hacer-un-manual-de-crisis-3/>
- ¹¹Mendinueta, NS. Qué es un manual de crisis y para qué sirve [Internet]. Blog de Natalia Sara. 2014 [citado 21 de septiembre de 2020]. Disponible en: <https://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>
- ¹²Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas. Plan de Prevención de Riesgos. La Habana: 2019.

Bibliografía

- 1 Ramírez A. Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis ICETEX [Internet]. Bogotá: Legis S.A; 2010. Disponible en: [https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n de la comunicaci%C3%B3n en situaciones de crisis.pdf](https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20en%20situaciones%20de%20crisis.pdf)
- 2 Corona. Manual para el manejo de situaciones de crisis [en Internet]2010. Disponible en: <https://www.yumpu.com/es/document/read/49625144/manual-de-manejo-de-crisis-en-comunicaciones>
- 3 Canal Capital. Manual de Comunicación para la crisis [Internet]. Bogotá: 2017. Disponible en: <https://www.canalcapital.gov.co/sites/default/files/Manual-de-comunicacion-para-la-crisis.pdf>
- 4 Micaletto Belda, J. Principios fundamentales de la comunicación en crisis: una configuración táctica. Razón y Palabra [Internet]. 2009 [consultado 7 de junio de 2020]; 22(2_101). Disponible en: <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1079>
- 5 Islas, O., Hernández, G. (coord.): Investigando la Comunicación en Crisis [En línea]. México D.F.: Razón y palabra; 2013 [consultado 25 de octubre de 2020]. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/Crisis.pdf>
- 6 Enrique Jiménez, A. La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda [Tesis doctoral en internet]. [Barcelona]: Universidad Autónoma de Barcelona; 2007. [citado 7 de junio de 2020]. Disponible en: <https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2007/tdx-0523108-150642/aej1de1.pdf>
- 7 Betancourt Salazar, P. Manual para el manejo de crisis de la reputación en Intergrupo [Trabajo de grado en internet]. [Antioquía]: Corporación Universitaria Lasallista; 2017. [citado 7 de junio de 2020]. Disponible en: http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1887/1/Manual_crisis_%20Intergrupo.pdf
- 8 Bellot Sáez, A. La Comunicación de crisis como herramienta de transformación de la imagen institucional: el caso Palau. [Trabajo de grado en internet]. [Barcelona]: Universidad Autónoma de Barcelona; 2015. [citado 7 de junio de 2020] Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/142339/TFG_Adria_Bellot.pdf
- 9 Sánchez Calero, M.L. Estructura del plan de crisis. Ámbitos [Internet]. 2003 [consultado 10 de octubre de 2020] (9-10). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2002-2003.i09-10.24>
- 10 Sánchez Calero, ML. Importancia de la gestión de la comunicación en periodos de crisis empresariales. Ámbitos [Internet].2002 [consultado 10 de octubre de 2020] (7-8):165-179. Disponible en: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/67367/revista-comunicacion-ambitos-07-08_159-173.pdf?sequence=1&isAllowed=y