



# **LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

**MARIBEL BRULL GONZÁLEZ  
AILÉN FONSECA MARTÍNEZ**

# **LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

**MARIBEL BRULL GONZÁLEZ  
AILÉN FONSECA MARTÍNEZ**

**MARIBEL BRULL GONZÁLEZ**, <http://orcid.org/0000-0001-6253-9915>. Doctora en Ciencias de la Comunicación Social (2007). Profesora Titular (2009). Profesora Consultante (2020). Académica Titular de la Academia de Ciencias de Cuba, Sección Ciencias Sociales y Humanísticas (2024). Con título de Master en Comunicación Social (2001). Lic. en estudios de Filosofía Marxista Leninista e Historia (1991). Graduada de Estudios de Ciencias Sociales en Moscú (1985). Categoría de Investigadora del Centro Nacional de Investigación de la Cultura Cubana Juan Marinello (2000). Miembro del Consejo Científico de la Universidad de Oriente (2017). Con titulaciones en los Diplomados de Gestión comercial del producto cultural (1985). Relaciones Públicas (2007). Publicidad (2008). Relaciones Internacionales Universitarias (2009). Procesos Sociales de América Latina y Globalización Cultural (Universidad de la Habana). Estudios del significado del Patrimonio Cultural, Cultura de Pantalla (UO-Ámberes, Bélgica). Cine-Mexicano (UMA-UO). Es especialista en Programación Artística (1993). Promoción Cultural y Relaciones Públicas (1994). Protocolo, Ceremonial (ISRI) Organización de Eventos, Marketing. Cuenta con varias publicaciones científicas, premios, distinciones, reconocimientos. Conferencista y ponente en eventos nacionales e internacionales. Colaboradora de programas de postgrados de universidades cubanas y extranjeras. Asesora de Comunicación Social de varias organizaciones.

**AILÉN FONSECA MARTÍNEZ**, <http://orcid.org/0000-0002-9079-1525>. Doctora en Ciencias de la Comunicación Social (2023). Profesora Asistente (2022). Máster en Estudios de la Lengua y discursos (2023). Licenciada en Comunicación Social en la Universidad de Oriente (2015). Posee la Categoría científica de Investigadora Asistente. Cuenta con varias publicaciones científicas y ponencias en eventos nacionales e internacionales. Es miembro del Premio de la Sección de Ciencias Sociales y Humanísticas (ACC, 2023). Ha realizado Estudios Teóricos de la Comunicación, Semiótica de la Comunicación y Gestión del Patrimonio Cultural con enfoque educativo. Ha realizado asesorías de comunicación social a museos históricos de la provincia de Santiago de Cuba. Es autora principal de la plataforma SIPU, de los símbolos patrimoniales de la Universidad de Oriente y su registro de propiedad intelectual.

# **LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

**MARIBEL BRULL GONZÁLEZ  
AILÉN FONSECA MARTÍNEZ**



**Ediciones UO**

Edición: Lidia de las Mercedes Ferrer Tellez  
Diseño de cubierta: Yoel Cipriano Castelnaux y Lidia de las Mercedes Ferrer Tellez  
Composición: Lidia de las Mercedes Ferrer Tellez y Maribel Brull González.  
Impresión y encuadernación: GeoCuba. Oriente Sur.

© Maribel Brull González y Ailén Fonseca Martínez, 2024

© Sobre la presente edición: 978-959-207-777-5

Ediciones UO, 2024

ISBN 978-959-207-777-5

Ediciones UO

Ave. Patricio Lumumba No. 507, e/ Ave. de Las Américas y Calle 1ra,

Reperto Jiménez. Consejo Popular José Martí Norte.

Santiago de Cuba, Cuba. CP: 90500

Telf.: +53 22644453

e-mail: [jdp.ediciones@uo.edu.cu](mailto:jdp.ediciones@uo.edu.cu)

[edicionesuo@gmail.com](mailto:edicionesuo@gmail.com)

# ÍNDICE

Agradecimientos/ 7

Introducción / 9

Capítulo I De la Comunicación de Crisis / 15

Capítulo II Comunicación asertiva en momentos de crisis / 25

Capítulo III Situaciones que pueden generar una crisis en los medios de comunicación y redes sociales / 36

Capítulo IV Gestión de la Comunicación de Crisis durante situaciones excepcionales y de desastres/ 41

Recomendaciones/ 70

Bibliografía/ 71



# Agradecimientos

*A todos los comunicadores sociales, periodistas  
y gestores de los espacios organizacionales, mediáticos y comunitarios  
le agradecemos por valorar la  
importancia de la información y la comunicación educativa  
en situaciones de crisis  
La prevención siempre será una tarea permanente  
para conservar la seguridad de la población*



# Introducción

Santiago de Cuba, tiene una extensión territorial de 6156,08 Km<sup>2</sup>, 5.65% del total país. Es considerada la segunda provincia, cuenta con una zona urbana grande y nueve municipios. Está situada en el extremo oriental de Cuba, limitada al Norte por las provincias de Granma y Holguín, al Sur con el Mar Caribe, al Este y Oeste con las provincias de Guantánamo y Granma respectivamente. Fue capital de la provincia de Oriente (1878-1976).

La población al cierre de octubre de 2021 era de 1 040 897 habitantes, según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). En la parte urbana habita el 69,2 % de la población 725 290 habitantes y en la parte rural 323580 habitantes; cuenta, además, con una densidad poblacional de 168,3 habitantes por Km<sup>2</sup>. El municipio cabecero, Santiago de Cuba, posee una población de 509 971 habitantes.

En la provincia se manifiesta un desarrollo económico diversificado, entre la industria manufacturera y la azucarera se concentra el 57,8 % del total de la producción. Las producciones agropecuarias representan el 11,0 % y la construcción el 5,9 % En los últimos años se han fortalecido las actividades de los servicios, ocupando el 20,3 % del total provincial, entre estos el turismo como potencial en desarrollo.

En la Constitución de la República de Cuba, artículo 119, se establece la creación desde tiempo de paz de los Consejos de Defensa Provincial (CDP) y los Consejos de Defensa Municipal (CDM) constituyéndose en situaciones excepcionales, en los máximos órganos de poder estatal y político de los respectivos territorios donde actúan.

En correspondencia con la estructura que adopta el CDP para la dirección de la Defensa Territorial y como apoyo a la misma, se crean los grupos de trabajo para la atención a las diferentes esferas del Sistema Defensivo Territorial, En el territorio de la provincia de Santiago de Cuba existen 139 Consejos de Defensa de ellos uno a nivel provincial, 9 de municipios y 129 de zonas de defensa.

La provincia cuenta en estos momentos con 132 empresas, 22 Organizaciones Económicas Estatales (OEE) y 132 unidades presupuestadas. Tiene inscritas en sus respectivos registros 97 CPA, 248 CCS y 324 UBPC. Posee además tres empresas mixtas y una sociedad mercantil. Se

destaca en este tema el Centro Provincial de Gestión para la Reducción de Riesgo, 9 centros municipales y 39 puntos de alerta temprana, lo que permite fortalecer la capacidad local en la gestión de reducción del riesgo.

En materia de Comunicación de Crisis, todas las organizaciones al estar expuestas a diversos riesgos y desastres deben ejercer una comunicación responsable, adecuada y oportuna, mediante mensajes establecidos durante la situación de crisis, como un recurso estratégico que requiere conocimiento, investigación, planificación, claridad de propósito y definición de tareas específicas. Una crisis manejada apropiadamente puede ser una oportunidad, en algunos casos, para fortalecer la identidad y favorecer la imagen organizacional.

El manejo adecuado de una crisis por el Gobierno Provincial de Santiago de Cuba y sus estructuras de dirección municipal y local, constituyen una responsabilidad social, ya que le corresponde garantizar el orden, la unidad, disciplina, control y protección de los bienes y servicios del territorio.

Asimismo, promover en las organizaciones un accionar competente ante situaciones de excepcionalidad. Por ende, el conjunto de teorías, técnicas, metodologías para lidiar ante la crisis forma parte del potencial a desarrollar por el gobierno junto a las Estrategias de Comunicación Social.

En este sentido, comunicar de manera asertiva y oportuna a la población es un tema estratégico y un reto de las organizaciones, tanto público como privado, ya que el nivel de respuesta ante los riesgos incide en la reputación de la institución y sus funcionarios.

De manera, que la capacidad de respuesta ante situaciones de crisis, debe ser cuidadosamente planeado por el gobierno con responsabilidad social, asumiendo la ciencia, la tecnología y la innovación, partiendo de la investigación, planificación de las acciones, definición de los objetivos de comunicación social y los protocolos establecidos atendiendo al tipo de crisis.

De ahí, se intenciona instituir elementos y directrices de administración de riesgos y la capacidad colectiva ante cualquier crisis interna y externa que permita el direccionamiento de las comunicaciones con el fin de controlar o anticiparse a posibles dificultades y poder conservar la credibilidad, profesionalismo y compromiso que tiene el gobierno y sus organizaciones con el desarrollo sostenible de la provincia y el país.

Para ello, se requiere implementar los lineamientos para la conformación y funcionamiento del Comité de Crisis del Gobierno Provincial de Santiago de Cuba y en sus estructuras de dirección; proporcionar las herramientas de comunicación social que permitan solventar posibles problemáticas; al igual, identificar y delimitar posibles espacios donde se origina la crisis para iniciar el proceso de actuación de las organizaciones y promover la participación ciudadana, conocer las fortalezas y debilidades de cada comunidad con el propósito de diseñar las acciones estratégicas de los tres momentos de la crisis: antes, durante y después.

La comunicación social para cualquier organización, es una necesidad que está intrínsecamente relacionada con la actividad diaria; no sólo con respecto a la información que se maneja al interior de la misma, sino también con la que se comparte en ocasiones la opinión pública con las entidades aliadas y al público en general.

Toda entidad se ve expuesta a momentos y circunstancias en las que debe afrontar y superar obstáculos, adversidades y amenazas, tomando decisiones para proteger la identidad y la imagen organizacional; minimizando de esta manera los posibles efectos que se pueden producir como consecuencia de una crisis inevitable.

La posibilidad de anticiparse a las crisis y amenazas que puedan generarse en el territorio es una de las herramientas más importantes dentro del proceso de gestión de la comunicación social para poder afrontarlas. Tener un pensamiento estratégico, visión de las cosas y consecuencias posibles de los desastres que se generen dentro de la gobernabilidad, constituye una actitud preventiva, junto a la existencia de las estrategias y los protocolos de actuación para cada caso de crisis, donde los parámetros previamente establecidos se convierten en un instrumento valioso para mitigar los efectos negativos de la crisis.

Resaltar, que es imprescindible que toda organización, entidad, pública o privada, cuente con un manual que permita actuar de forma adecuada y pertinente ante todo tipo de crisis, manejando de manera cuidadosa los procesos de comunicación social tanto a nivel interno como externo.

De esta manera, se delimita quienes son los encargados de resolver y solucionar cualquier situación de emergencia, diseñar una guía de comunicación de crisis organizacional o una guía de comunicación comunitaria, en particular orientada a la familia, estableciéndose previamente,

canales, rutas, procedimientos y protocolos para solucionar todo tipo de imprevistos y problemáticas desde la comunicación social.

En este contexto, se vuelve necesario que el Gobierno Provincial de Santiago de Cuba, los Órganos Municipales del Poder Popular, los Órganos Locales del Poder Popular, cuenten con un Manual de Gestión de Comunicación de Crisis, estableciendo una hoja de ruta para afrontar desde todos los ámbitos sociales, cualquiera de las amenazas identificadas en la indagación organizacional previa, la cual debe realizarse al interior de la entidad en sus respectivas instancias y dependencias.

De este modo, el manual se convierte en un objeto de valor informativo, documental, que ofrece los parámetros de gestión en comunicación social, diseñado para enfrentar eventuales crisis y situaciones extraordinarias; además propiciará la preparación individual y colectiva de los ciudadanos en el manejo de situaciones de crisis, siendo una prioridad la capacidad para informar de forma rápida y eficiente a la ciudadanía en las organizaciones, instituciones mediáticas y comunidades, en aras de proteger los públicos internos y externos, la imagen ante la opinión pública y la reputación.

El manual de *Gestión de la Comunicación de Crisis* constituye una herramienta esencial para el desarrollo de las estrategias de comunicación social en situaciones excepcionales, ante los fenómenos de la naturaleza y la sociedad en momentos de crisis, el tratamiento a los estados de opinión sobre determinados eventos o hechos de transcendencia local, nacional e internacional donde los públicos internos y externos de las organizaciones, los medios de comunicación social, las comunidades y de los públicos en el ciberespacio desempeñan un papel protagónico para informar, orientar, compartir y educar a los diversos grupos sociales, personas, instituciones e entidades de las comunidades urbanas y rurales.

La estrategia de comunicación de crisis debe intencionar la participación popular, los esfuerzos por mitigar los riesgos de desastres; conocer qué hacer y qué decir ante los peligros, vulnerabilidades y riesgos que pueden afectar a la población por situaciones de cambio climático, problemas de pandemias, epidemias, acontecimientos de accidentes, problemas financieros, los efectos de la sequía, la desertificación, entre otros males que precisan de contenidos y mensajes claros, oportunos y sistemáticos, capaces de promover la participación ciudadana, el control popular y la protección, conservación de los bienes espirituales y materiales,

en especial aquellos que forman parte del patrimonio cultural y natural, la supervivencia de la vida humana y de los animales.

El manual de *Gestión de la Comunicación de Crisis* es un escrito de consulta e integración de los planes estratégicos de información, aviso y orientación de las organizaciones para la preparación de todos. Este texto debe ser coherente con los manuales de Gestión Estratégica de la Comunicación Social y el Manual de Identidad Visual de cada entidad.



# De la Comunicación de Crisis

Maribel Brull González y Ailén Fonseca Martínez

## 1.1 Definiciones de crisis

Las crisis son estados temporales de desorganización, en el que se enfrenta un problema o situación, expresa inadaptación e insatisfacción, generando descontento, algunas surgen de repente, otras son inesperadas, amenazado la paz, el bienestar físico y psicológico, se identifican de forma individual y masiva; en personas, grupos, colectivos, organizaciones, comunidades, regiones y países.

Es una situación de cambio negativo, de incertidumbre, afecta la estabilidad y según su grado de complejidad y tiempo implica una amenaza, dando lugar a la indisciplina, anarquía, fragmentación social de generaciones, grupos sociales, con graves consecuencias para el desarrollo sostenible de los territorios.

Se reconoce como crisis, las acciones o conjunto de acciones que no forman parte de la cotidianidad de la entidad y que generan una percepción negativa entre los usuarios y/o actores de interés; mientras la contingencia es un evento que puede ocurrir o no y que se plantea de manera no prevista, a diferencia la emergencia es un evento que se presenta de manera repentina que requiere de inmediata atención.

Siendo responsabilidad la Mesa o Comité de Crisis de identificar el tipo de crisis, sus orígenes y efectos, a través del equipo conformado por los directivos de la entidad que se encargan de analizar la situación dada y establecer las medidas de atención.

Por otra parte, el vocero, es aquel que funge como la voz oficial de la organización y es la fuente de información oficial en temas diversos, siendo responsable de proyectar, apoyar la formación de una imagen positiva, así como de potenciar las cualidades organizacionales.

Por eso el plan de comunicación constituye un documento mediante el cual se establecen las acciones a realizar ante situaciones de crisis, siendo el comunicado, el recurso informativo mediante el cual se da a conocer el pronunciamiento de la entidad a la opinión pública (medios de comunicación social, ciudadanía y partes interesadas); asimismo la rueda de prensa como evento mediático que convoca a los periodistas para dar a conocer el pronunciamiento de la entidad y donde se abre espacio para preguntas y consideraciones de la profesionales de la información pública.

De igual forma se procede en la situación poscrisis, contexto inmediatamente posterior a la atención de la situación de crisis, al cual le antecede la evaluación poscrisis, proceso que se lleva a cabo después de transcurrir la misma; instrumento que se realiza para conocer la magnitud de las consecuencias generadas en este marco y la condición actual de la entidad ante sus públicos de interés para la toma de decisiones.

## **1.2 Características de una crisis**

Las crisis tienen sus características dada por su naturaleza, formas de inicio, consecuencias y efecto, siendo analizadas como:

### **1. Sorpresa**

Una de las características más complejas de las crisis en las diversas entidades, es la inmediatez con las que se presentan afectando a estas como dependientes de las instituciones. Como evidentemente no puede existir una crisis que sea totalmente anticipada, se vuelve necesario entonces la realización de un constante monitoreo y rastreo del funcionamiento de las dependencias y actividades al interior del gobierno y sus direcciones provinciales, municipales y locales.

### **2. Falta de información**

Dentro de una crisis es común que la falta de previsión ante la situación crítica se identifique con la ausencia de información entre los dirigentes y funcionarios para dar respuesta y actuar, por lo cual se dan respuestas no adecuadas y procedimientos no encaminados en la búsqueda de una solución pertinente.

### **3. La escalada de acontecimientos**

Es previsible que una crisis pueda desembocar en una serie de acontecimientos y situaciones que pueden tornarse críticos sin el adecuado seguimiento. Pueden ser tanto consecuencias de la crisis inicial, como situaciones aisladas que se vuelven visibles por el contexto.

#### **4. Pérdida de control**

Se puede generar la sensación de la pérdida del control de la situación por parte de los encargados de aminorar o sortear la crisis, produciendo impaciencia, incapacidad de reacción inmediata, complicaciones en la respuesta y la inmovilidad ante la necesidad del cambio.

#### **5. Foco de atención**

Es necesario prestar atención especial a la crisis, también es necesario que se tenga visión amplia y que no se descuiden los demás frentes de trabajo de la entidad; esto con el fin de no generar otro sinnúmero de crisis o situaciones de riesgos que puedan aumentar el problema existente o crear uno nuevo en otros campos.

#### **6. Persecución**

En ocasiones se desgasta el proceso comunicacional en explicar que la crisis ocurrida es consecuencia de una persecución, buscando culpables externos y dejando de lado la posibilidad de hacer frente a la crisis, perdiendo la posibilidad de hacer un análisis y un diagnóstico de la realidad y las causas que llevaron determinada situación.

#### **7. Pánico**

El pánico puede ser el peor consejero en una crisis, ya que es la primera reacción que se tiene y es la que menos se sabe manejar durante este proceso. Es un sentimiento que puede derrotarse o aminorarse siguiendo los pasos y acatando las indicaciones consignadas en un Manual de Comunicación de Crisis.

#### **8. Coyuntura**

La crisis suele generar atención a corto plazo, implicando que sus respuestas y reacciones deban atenderse con inmediatez; sin embargo, no debe descuidar la atención a la estructura organizacional y enfocarse en la coyuntura, ya que como se dijo anteriormente se pueden generar otro tipo de problemáticas. Por ello, es necesario tener visión a largo plazo y poder determinar cuáles podrían ser las consecuencias en el futuro de una situación de crisis, y qué tareas deben realizarse para evitar que la misma se presenten en otra ocasión.

### **1.3 Tipos de crisis**

Las situaciones que pueden generar una crisis al interior del gobierno son múltiples y responden a las características particulares de cada depen-

dencia encargada de un tema específico dentro de la entidad. Teniendo en cuenta la previsión de las mismas, pueden clasificarse en dos clases:

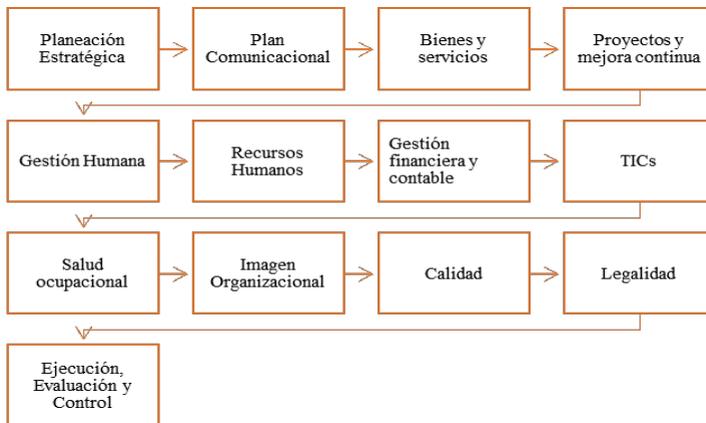
### Crisis evitables

Parten de situaciones que pudieran preverse y evitar que sucedieran en tanto vienen dadas por acciones humanas y operativas que en teoría son fiscalizadas y vigiladas por las diferentes dependencias de la entidad en cuestión.

### Crisis no evitables

Entre tanto, estas se producen por situaciones de orden natural o por accidentes no previsibles; tales como desastres naturales en el primer caso o riesgos laborales en trabajo de campo o de oficina. Aunque se trabaja en la prevención, son de carácter intempestivo y se puede mitigar su impacto, pero no evitar que sucedan.

Así mismo, es posible determinar que, de acuerdo a las situaciones identificadas en cada una de las estructuras provinciales del gobierno, existen varios tipos de riesgos que se encasillan además en la clasificación anteriormente expuesta. Advertir que las problemáticas aquí evidenciadas, están rotuladas y agrupadas tras una sistematización, que se expresa en la figura 1.



**Figura 1. Elementos identificados**

Fuente. Elaboración propia, 2024.

Bajo los parámetros anteriores, se presentan algunas otras muestras de los riesgos que se decantan:

- Transformación de la imagen organizacional asociada al uso inadecuado de la información, comunicación organizacional y comunitaria.

- Utilización de la información pública fuera de los canales y redes establecidos lo que evidencia la carencia de una planeación estratégica, ausencia del plan de comunicación organizacional.
- No alcanzar el impacto social adecuado en la comunidad, frente a la gestión y desempeño que desarrollan las estructuras gubernamentales, a través de sus obras.
- Proyección limitada de los recursos humanos y estrategias a futuro con énfasis en los profesionales de la comunicación social y periodistas.
- Fallas en la comunicación interna, canales, flujos de comunicación y niveles de sistematización de las relaciones humanas y profesionales en función de la misión y responsabilidad social de las organizaciones existentes.

## **1.4 Etapas de la crisis**

En una crisis se pueden considerar tres etapas fundamentales que ayudan a agrupar cada uno de los momentos que se desarrollan en el proceso, a saber: precrisis, crisis y poscrisis.

La **primera etapa, pre-crisis** es quizás la de mayor importancia, en tanto que un proceso efectivo de anticipación a una crisis puede determinar el camino para que ésta sea superada de manera efectiva, convirtiéndose en un éxito el proceso de gestión de crisis. Durante esta etapa, se pueden encontrar dos fases importantes: el proceso de auditoria o detección de amenazas y la prevención de las mismas.

Para el primer caso, se debe tener conciencia de los riesgos y así desarrollar una consultoría que permita identificar las situaciones críticas que pueden afrontar cada una de las dependencias adscritas a la entidad, con el fin de tener un consolidado de debilidades con que cuenta cada una de ellas; esto siempre con un profundo sentido de la autocrítica, partiendo de la evaluación consciente de los riesgos y áreas con problemáticas. Para ello es necesario desarrollar un sondeo y un examen de cada una de las dependencias que trabaja dentro de la institución, indagando por sus diferentes procesos y actividades, además de las relaciones con los diversos agentes, públicos internos y externos.

En la **segunda etapa, el proceso de crisis**, desarrollándose medidas de prevención y alerta, donde se despliegan esfuerzos para la preparación y

la actuación pertinente ante una posible crisis comunicacional; esto a través de la capacitación de los funcionarios y responsables comunicacionales dentro del gobierno, en este caso, con el fin dar las herramientas pertinentes para que estos puedan responder a las situaciones críticas que se presenten, preparados para reaccionar antes ellas, sorteándolas de la manera más eficiente, y evitándolas si es posible.

Se desarrollan los procesos preventivos, entre los cuáles se cuenta la actualización del manual de *La Gestión de la Comunicación de Crisis*, con el fin de desarrollar procesos de respuesta y mecanismos que ayuden a los encargados estar preparados para actuar de manera diligente, eficaz y eficiente, siempre dentro de los cauces establecidos previamente. Cada organización debe tener una forma de controlar las situaciones con el fin de que no desencadenen grandes problemáticas y generen crisis de mayor envergadura.

Si la situación que se presenta no puede controlarse, es necesario sistematizar los mensajes en los canales adecuados para que la información sobre la crisis sea objetiva y transparente. Esta etapa consta de dos momentos:

- La **gestión**, da cuenta de cómo manejar la crisis contando con las herramientas comunicacionales pertinentes, con el fin de aminorar las consecuencias del problema presentado. Aquí debe buscarse proteger la credibilidad de la entidad y su capacidad de entregar información a la población, con el fin de establecer una relación de confianza y credibilidad.
- La **contención** de la crisis es importante que el comité de crisis asuma su papel y que los miembros que lo conforman, acoplen sus acciones a lo establecido en el presente manual. Y se considera vital que la crisis se contenga en las áreas afectadas, para que no existan múltiples voces discordantes sobre el tema. Aunque se debe informar a todos los funcionarios para que estén alerta a las señales en sus propias áreas, no se debe generar pánico innecesariamente, ni entregar toda la información a funcionarios que no están enfocados en dicho tema.

La **tercera etapa, la poscrisis**, se refleja una vez se supere la crisis comunicacional y la entidad vuelva a un estado de funcionamiento normal. Esta viene dada por la capacidad de superación con que cuente la entidad y su capacidad de sobreponerse a estas problemáticas, pues como se verá, es el momento adecuado para realizar una introspección y ver qué pro-

cesos nuevos se pueden generar y cuáles de los ya existentes se pueden descartar o mejorar. Esta etapa se desarrolla en tres fases: recuperación, evaluación y aprendizaje.

1. En la fase de recuperación, el equipo involucrado debe hacer un balance de lo ocurrido y dar parte de tranquilidad tanto a la comunidad como al resto de la entidad, para así generar una vuelta a la situación normal.
2. En la fase de evaluación, se debe realizar un trabajo de consolidación de la información producto de la crisis. Todos los detalles deben ser recopilados para así poder realizar una evaluación satisfactoria y completa de la crisis y de la acción emprendida desde la oficina de comunicaciones y las demás dependencias, generando así un estudio de caso sobre la crisis, sus causas, consecuencias y acciones implementadas. Incluyendo monitoreo a la población, sí pudieron realizarse.
3. En la fase de aprendizaje, que deja la crisis, como clave para enfrentar situaciones futuras y poder modificar, eliminar o agregar procesos consignados en el Manual de Gestión de la Comunicación de Crisis y que se hayan utilizado en el transcurso de la crisis; esto con el fin de generar efectividad, eficacia y calidad en los procesos de respuesta, generando mejoras continuas al presente manual y a su aplicación por parte de los encargados.

Para alertar sobre una situación de crisis, los responsables deberán cuestionarse a través de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la situación que se ha presentado en la organización o en el territorio?
- ¿Cuál son los efectos y consecuencias de la situación presentada?
- ¿Cuál es el posible impacto que pueda tener para la provincia?
- ¿A quiénes afecta la situación de crisis?
- ¿La situación es de conocimiento público?
- ¿Qué información hay en los medios de comunicación social?
- ¿Qué información hay en las redes sociales?

A partir de las respuestas dadas, se podrán establecer estrategias de comunicación asertiva, contenidos y mensajes en diversos canales y redes sociales de afluencia de públicos.

## 1.5 De la crisis en la Ley de Comunicación Social

En la Ley de Comunicación Social, de la República de Cuba, Capítulo VII. de la Comunicación de Crisis se plantea:

Artículo 64.1. La comunicación de crisis consiste en la gestión de un conjunto de procesos y acciones comunicacionales orientados a prevenir, enfrentar y mitigar el efecto de situaciones de diversa naturaleza que hacen peligrar el normal funcionamiento de una actividad, organización, sector, territorio o el país, y pueden poner en riesgo sus actuaciones presentes y futuras.

Artículo 65.1. Los órganos, organismos y entidades del Estado, las organizaciones de masas y sociales y los medios fundamentales de comunicación social gestionan la comunicación de crisis con veracidad, objetividad y oportunidad, a partir de un plan que se concibe de acuerdo con sus particularidades.

1. La aprobación e implementación de este plan es responsabilidad del órgano de dirección correspondiente, en coordinación con las autoridades pertinentes.

Artículo 66.1. El plan para la gestión de la comunicación de crisis tiene enfoque preventivo y define riesgos potenciales, posibles públicos implicados y la producción de mensajes para ellos, recursos humanos, materiales y financieros disponibles, acciones comunicativas y medios, canales y soportes a emplear, formación y entrenamiento, evaluación de impacto y valoración integral posterior a la crisis.

2. La implementación del plan la dirige el máximo directivo de la organización, y en ella participan profesionales de la comunicación social y los responsables de la atención a los asuntos identificados como potenciales riesgos.
3. El plan de comunicación de crisis se estudia, comprueba, ensaya y actualiza periódicamente; para su aseguramiento se define en el presupuesto el costo de implementación.

Artículo 67. La gestión de la comunicación social en situaciones excepcionales y de desastre se realiza en correspondencia con la legislación especial establecida.

## **1.6 Comité de Crisis y sus funciones**

Para el análisis y atención de situaciones de crisis se conformará un comité de trabajo denominado Comité de Crisis, el cual estará conformado de la siguiente forma:

- Gobernador Provincial.
- Vicegobernador de la provincia.
- Representante del Departamento de Comunicación Social.
- Responsable del Departamento o área de Monitoreo, Análisis de la Información y la Comunicación Social.
- Representante del Departamento de Atención a la Población.
- Asesor Jurídico.

En el caso de los Órganos Municipales del Poder Popular, los Órganos Locales del Poder Popular, las estructuras de dirección provincial y las organizaciones será presidido el Comité de Crisis por la personalidad jurídica, el Director, Presidente o Directivo Superior.

El Comité deberá conocer en profundidad el tema sobre el cual se está dando la crisis, obtener fuentes de información confiables y contrastarlas con el fin de obtener un análisis minucioso de la eventualidad.

- Consolidar la información del hecho teniendo en cuenta los pormenores.
- Disponer y hacer un uso adecuado de las herramientas de comunicación social (comunicación externa y en el ciberespacio, producción de contenidos, elaboración de mensajes, documentos informativos y simulacro de Rueda de prensa y vocería digital).
- Establecer guías de prudencia, prevención y respuesta adecuada entre los funcionarios.
- Plantear mecanismos para hacer seguimiento y evaluación del plan o estrategia de comunicación social.
- Elaborar un Plan de Respuesta que incluya: el discurso para informar sobre la crisis y sus avances.
- Realizar seguimiento de los medios internos y externos para regular la evolución de la crisis y medir el impacto de la misma.
- Una vez resuelto el conflicto, deberá hacer un balance de las estrategias implementadas con el fin de crear un plan de mejoramiento a partir de resultados.

## ¿Cuáles son las funciones del Comité de Crisis?

Enfrentar la crisis estableciendo una estrategia orientada a:

- Liderar el manejo de la crisis, coordinar acciones preventivas.
- Convocar, definir apoyo técnico y humano (entre expertos y grupo de apoyo).
- Reunir información y poner en funcionamiento el respectivo manual.
- Convocar a reunión de comunicación social.
- Establecer preguntas y respuestas, la formación y capacitación de voceros.
- Elaborar mensajes para voceros.
- Coordinar plan de acción de comunicación social con grupos de interés.
- Actualizar bases de datos de periodistas.
- Realizar monitoreo de medios, rueda de prensa, uso de diversos canales de comunicación social.
- Apoyar a la oficina de comunicación social para la crisis en la puesta en marcha del manual y el desarrollo de acciones preventivas.
- Actualizar bases de datos de grupos de interés internos.
- Preservar la gestión de la entidad.
- Cuidar la imagen y reputación de las organizaciones gubernamentales.
- Visualizar macro escenarios de evolución de la crisis.
- Valorar el impacto de la crisis sobre los diferentes públicos.
- Definir la posición del gobierno y la responsabilidad que se asumirá durante y después de la crisis (responsabilidad ante daños materiales, víctimas, afectados, apoyo o colaboración para la solución del evento) y el tipo de respuestas más apropiadas
- Establecer estrategias para controlar la situación y neutralizar las consecuencias, plan de acción con asignación de autoridad y responsabilidad.
- Destinar recursos para el manejo de la crisis.
- Analizar y tomar decisiones con relación a las peticiones de terceros afectados por daños personales o materiales, durante y después de la situación.
- Participar en la implementación de las acciones del poscrisis.

# Comunicación asertiva en momentos de crisis

Maribel Brull González y Ailén Fonseca Martínez

## 2.1 Estrategia

Ser asertivo es parte de las habilidades de un profesional de la comunicación social, estar abierto a escuchar las opiniones de los demás, expresar ideas, sentimientos y deseos, transmitir consejos, recomendaciones, para evitar conflictos personales y profesionales, siendo parte de la estrategia a seguir en los diversos actos de comunicación social.

Una estrategia de comunicación asertiva permitirá responder adecuadamente a la crisis, previendo la aceptación o negación de los problemas identificados, aceptando o no errores e inconvenientes, atacando o desvirtuando versiones y planteando soluciones específicas. Adelantarse a las posibles crisis termina siendo la forma más efectiva de prevenirlas o reducirlas al mínimo impacto, así se pueden plantear acciones que reduzcan el potencial de la crisis o acciones que permitan que el ciudadano identifique que la entidad tiene control sobre la eventualidad, evitando al máximo un impacto negativo en la reputación y la credibilidad de la institución.

Para una comunicación asertiva en situaciones de crisis debe tener presente la organización y planeamiento de las acciones estratégicas, determinando en cada nivel las tareas a realizar, según se expresa en la figura 2.

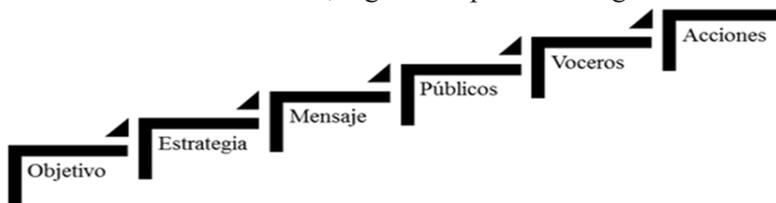


Figura 2. Niveles de planeación estratégica para una comunicación de crisis.

Fuente. Elaboración propia, 2024

## Mensaje

El mensaje determinará exactamente qué decir, cuándo y cómo, de acuerdo al planteamiento estratégico (cuándo) y relacionado con la implementación táctica de la acción (cómo). El mensaje que comunique la crisis deberá tener tres características principales:

- **Claro:** El mensaje no debe prestarse a interpretaciones confusas, en este sentido cada una de las palabras que se utilicen en el discurso deberán ser cuidadosamente seleccionadas, teniendo presente que existen públicos que podrían ser afectados en una situación de crisis.
- **Corto:** Un mensaje breve permitirá que los receptores comprendan con certeza el objetivo de la información y la comunicación realizada.
- **Concreto:** El mensaje claro y corto deberá ser directo, es decir lo más recomendable es llegar al punto clave para comunicar sin desvíos y con precisión, con un lenguaje comprensible.

En la medida en que la crisis avanza, el mensaje podrá verse complementado con nuevas cifras y explicaciones; el mensaje podrá evolucionar en la medida en que la crisis avanza, sin embargo, no es recomendable cambiarlo.

La coherencia de la organización se podrá observar en la consolidación de su mensaje, el público estará expectante ante la comunicación del vocero de la crisis, en este sentido el mensaje que proporciona una posición y un enfoque deberá repetirse las veces que sea necesario con el objetivo de llegar al mayor número de personas y fortaleciendo la imagen de la entidad, hasta lograr su posicionamiento.

## 2.2 Los públicos

Mediante la identificación de los públicos previamente se podrá desarrollar una comunicación asertiva y una atención a la crisis de manera óptima y transversal. Es importante determinar las funciones de los públicos ante las situaciones de crisis.

Las crisis identificadas pueden afectar a los diversos públicos de la provincia, organizaciones, comunidades urbanas y rurales, involucrándolos directamente o indirectamente, ya sea como actores de las mismas situaciones o como depositarios y receptores de la información proveniente de la opinión pública generada por el tema en cuestión.

Los públicos pueden ser variados y responder a las particularidades de cada organización, dependencia, comunidad; por ello, es necesario clasificarlos, ordenarlos, y tener presente el papel de los medios de comunicación social para la educación e información de todos.

**Tabla 1. Los medios de comunicación social frente a la crisis**

Medio de comunicación social	Espacios públicos	Funciones
Medios de comunicación social: radio, prensa, televisión y nacional.	Espacios físicos organizacionales, mediáticos y comunitarios.	Comunicación permanente de los diferentes medios, quienes ejercen la función de divulgar, orientar y emitir las acciones a desarrollar ante la crisis.
Sitios y Páginas Web. Portal del Ciudadano y Redes Sociales.	Espacios digitales, redes sociales, plataformas tecnológicas.	Dominio y uso adecuado de las herramientas tecnológicas (TIC) para informar de forma oportuna a la ciudadanía de la situación de crisis y las medidas a seguir.
Medios comunitarios; radio comunitaria, Boletín digital, carteles impresos y digitales, entre otros medios tradicionales.	Espacios públicos físicos y digitales.	Generar información para los diferentes medios existentes en la comunidad, canales, soportes y recursos. Compartir contenidos y mensajes relacionados con la situación de crisis que se presenta y las acciones estratégicas que requieren de la participación de expertos y el control para mantener el orden y la sostenibilidad del espacio comunitario o territorio afectado por la crisis.

Fuente. Elaboración propia, 2024

## Tácticas

Las tácticas se refieren a las actividades que permitirán lograr el objetivo propuesto teniendo presente la caracterización sociodemográfica estudiada, los públicos identificados, siendo fundamental revitalizar el diseño de la estrategia de comunicación de bien público, compartiendo con todos los públicos los mensajes creados para informar y orientar las conductas en momentos de crisis, delimitada por públicos con la que cuenta la entidad y que se alimenta constantemente de los estudios cualitativos y cuantitativos desarrollados. Algunas de las tácticas que se pueden plantear para impactar al público son; los comunicados de prensa, ruedas de prensa, conferencias de prensa, declaraciones, eventos y publicaciones de terceros.

## La vocería

Identificar un vocero que pueda ser la cara de la entidad en un momento de dificultad, se convierte en un elemento fundamental a la hora de con-

trarrestar el impacto negativo de la crisis. El vocero en los momentos de crisis se convierte en un acompañante diario para las personas, sus palabras e imagen visual transmiten información pública que incide e influye en el comportamiento social de las organizaciones y comunidades.

El vocero debe tener valores humanísticos y competencias profesionales para la comunicación verbal y no verbal, que inspire confianza, seguridad, empatía y credibilidad, requisitos esenciales para el ejercicio de las relaciones públicas en situaciones de excepcionalidad.

El éxito en el manejo de una crisis recae en gran parte en la centralización de los mensajes en un vocero capacitado y que conozca en profundidad la situación y los procedimientos establecidos por el gobierno del territorio. Advertir que es necesario voceros suplentes, éstos deben estar preparados para responder a las solicitudes de los medios de comunicación social en caso de ausencia del vocero principal. Los voceros, pueden actuar en el orden siguiente:

- Vocero principal. Gobernador o la persona asignada por este.
- Vocero segundo. Vicegobernador.
- Voceros suplentes. Jefe de la Dirección o del Departamento de Comunicación Organizacional.
- El vocero, durante la crisis, se convierte en la cara, voz, mensaje y actitud.
- Atenderá las solicitudes de los periodistas, afrontará las ruedas de prensa, conferencias de prensas y posibles entrevistas para emitir información a toda la ciudadanía.
- Actúa siempre y en cada situación bajo la política definida por la organización.
- Esta persona debe formar parte del Comité de Crisis.
- Dichos voceros deberán ser entrenados en medios de comunicación social.
- En ciertos casos, si y solo si, no están los voceros establecidos en este manual, el Comité de Crisis podrá nombrar, según la necesidad, un vocero alterno.
- La selección del vocero se hace a partir de un análisis de cada tema.

Cuando la crisis requiera una explicación técnica desconocida por los voceros anteriormente designados, a los encargados de las diferentes áreas del gobierno se les designará para dar las declaraciones en compañía del vocero principal o de alguno de los suplentes.

El vocero será el encargado de atender las ruedas de prensa y responder a las inquietudes que tengan los periodistas, este debe actuar de acuerdo con la política establecida por la entidad por medio del Comité de Crisis. Por fines estratégicos debe ser parte del Comité de Crisis, pues deberá tener todo el conocimiento pleno del abordaje de la misma, así es necesario que el máximo líder de la entidad ordene que además del vocero, nadie está autorizado para hablar públicamente del tema, cualquier intervención que no obedezca a la estrategia deberá ser desautorizada.

Es recomendable que quien lidere la vocería de la organización durante la crisis tenga un entrenamiento en medios de comunicación social. En caso que el vocero no se encuentre o no pueda responder, el Comité de Crisis deberá nombrar un vocero sustituto. Es importante señalar que el vocero será determinado de acuerdo al tema y el dominio del tipo de crisis, en otras palabras, podrán existir voceros especializados de acuerdo al tipo de eventualidad.

En este sentido, la vocería se desarrollará basada en los principios de comunicación social en caso de crisis:

- **Oportunidad y rapidez:** las oportunidades deben ser aprovechadas respecto al contexto y el espacio temporal presentado, su rapidez de decisión frente a un caso de crisis debe ser manejado verazmente y con responsabilidad.
- **Transparencia:** dentro de los sucesos presentados se debe manejar absoluta claridad en todos los aspectos, no ocultar información ayudará a su pronta solución y buen manejo en todos los contextos.
- **Veracidad:** los contextos organizacionales se deben comunicar con hechos reales, dando información exacta y permitiendo el valor moral en forma positiva.
- **Solidaridad:** se debe contar con un apoyo de manera profesional frente a los sucesos, logrando intereses comunes sin esperar nada a cambio.

## **2.3 Procedimientos a seguir ante la comunicación de crisis**

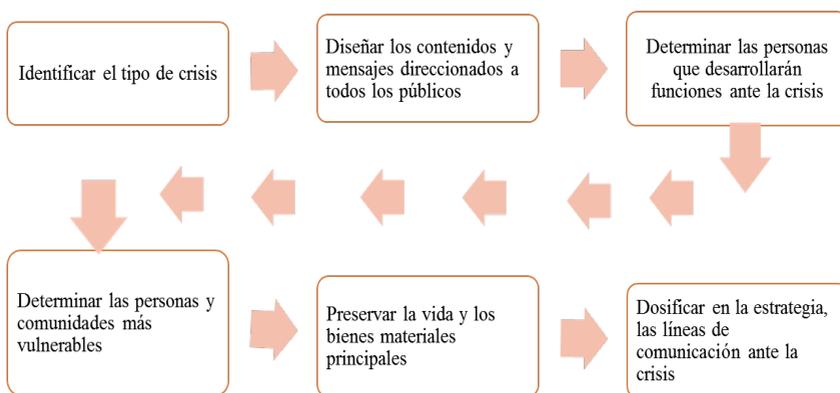
Una vez controlada la emergencia y establecidas las medidas es necesario atender los requerimientos de los medios de comunicación social y ejercer la iniciativa en cuanto a la relación con la prensa. En caso de tratarse de una crisis de un nivel relevante, que puede llegar hasta los

medios de comunicación social, y donde se vea afectado la imagen de la organización o la comunidad ante las autoridades, los líderes de opinión y la opinión pública en general, se sugiere que el Comité de Crisis de Comunicaciones siga los siguientes pasos:

- Paso 1. Comunica internamente la situación a los niveles que corresponda, de acuerdo a una lista de personas previamente establecida.
- Paso 2. Elabora un primer discurso organizacional con la posición oficial de la entidad frente a la situación: descripción de los hechos, posición institucional y mensajes básicos, con lo cual se debe elaborar un primer resumen explicativo y un comunicado de prensa. Es responsabilidad del Comité de Crisis de Comunicaciones determinar cuáles serán los mensajes centrales del discurso, destinado a minimizar los posibles efectos negativos que pueda tener la crisis.
- Paso 3. Analiza la cobertura de medios de comunicación social y el impacto noticioso que la situación ha generado en la prensa, determinando si la crisis está escalando o si se mantiene en el estatus actual.
- Paso 4. Envía un primer comunicado de prensa a los medios seleccionados, el que contiene el discurso organizacional y al cual se le hace seguimiento para asegurarnos de que nuestra versión del evento será publicada.
- Paso 5. Activa la vocería y gestiona entrevistas de prensa. Se sugiere optar por entrevistas uno a uno con los medios seleccionados para que nuestra postura oficial tenga presencia en estos espacios públicos. Sólo en el caso de que la situación lo amerite, antes de entrevistas uno a uno se puede ofrecer una conferencia de prensa con el o los voceros designados.
- Paso 6. Realiza seguimiento de prensa para ir verificando si el mensaje de la entidad ha sido publicado y si se ajusta a la versión entregada.
- Paso 7. Continúa con el seguimiento de prensa y gestiona nuevas entrevistas uno a uno con algunos medios, en el caso de que la situación lo amerite, con el propósito de que nuestros voceros refuercen la postura institucional de la entidad frente a la situación que ha desencadenado la crisis.

- Paso 8. Mantiene a las autoridades y a los líderes de opinión debidamente informados de la situación a través de reuniones privadas y comunicaciones telefónicas o vía emails.
- Paso 9. Mantiene debidamente informados a los públicos internos. Se sugiere el envío de un comunicado interno vía e-mail y su publicación en la intranet y en los diarios murales de cada una de las oficinas y delegaciones de la entidad.
- Paso 10. Evalúa el curso de los acontecimientos y decide nuevas acciones según se vaya controlando la situación, de modo que la continuidad de la gestión de la comunicación de crisis se mantenga.
- Paso 11. Da por terminada la crisis, tomando o recomendando las medidas pertinentes para que esta no vuelva a ocurrir y se extraen las lecciones del caso para anticiparse a la ocurrencia de otros hechos similares.
- Paso 12. Evalúa la gestión comunicacional de la crisis (fortalezas y debilidades) y la aprobación de las decisiones pertinentes para estar mejor preparados ante eventuales situaciones similares que podrían presentarse en el futuro.

La figura 3, sintetiza los pasos a seguir para enfrentar una situación problemática



**Figura 3. Pasos a seguir para enfrentar la crisis**

Fuente. Elaboración propia, 2024

Identificar la crisis. Definir la situación y el tipo de crisis implica valorar los riesgos, amenazas y posibles pérdidas, siendo necesario: recolectar toda la información relacionada con la coyuntura, determinar todas las circunstancias desencadenadas, establecer con exactitud el orden de los sucesos junto con sus posibles consecuencias, reunir al Comité de Crisis, el cual definirá las estrategias a seguir. Se debe informar a todas las dependencias, para darles a conocer la situación y la estrategia de comunicación definida.

El Comité de Crisis debe adaptar los documentos de comunicación de crisis en dependencia de los cambios organizacionales, la situación específica y desarrollar un cuestionario junto con sus posibles respuestas. Cuando se decida hacer un pronunciamiento público ante los medios de comunicación social, o enviar cualquier tipo de información, debe realizarse a través de una declaración pública o rueda de prensa, donde todos estén presentes. Se recomienda leer un comunicado de prensa.

Antes de realizar contacto alguno con los medios de comunicación social, el Comité de Crisis y su vocero debe conocer todos los antecedentes de la situación y estar listo para responder:

1. ¿Qué pasó?
2. ¿Por qué pasó?
3. ¿Quién es el responsable?
4. ¿Qué medidas se están tomando?
5. ¿Qué hacer para que no se repita?

Como entidad se debe mantener la iniciativa de informar con frecuencia.

El gestor profesional de la comunicación social debe recepcionar información de las personas, las opiniones e inquietudes para su tratamiento oportuno en el Comité de Crisis. Las llamadas de los medios de comunicación social deben ser atendidas por el personal de comunicaciones. Las personas no deben responder preguntas a quienes llamen, ni dirigir llamadas a otros espacios no autorizados por el Comité de Crisis.

Los medios de comunicación social pueden ser aliados en momentos de crisis. Es necesario seguir algunas reglas básicas que contribuyan con la transmisión de los mensajes adecuados en el momento correcto. Es indispensable que el vocero siga las siguientes:

- Es necesario decir siempre la verdad.
- La información dada debe ser precisa.

- Si desconoce la respuesta, reconózcalo, ofrezca buscarla y asegúrese de hacerla llegar al periodista.
- Usar un lenguaje sencillo.
- Es necesario tener cifras actualizadas y datos relacionados con la situación generada.
- Mantener el Monitoreo y el Análisis de la Información y la Comunicación Social en los espacios públicos físicos y digitales.

El seguimiento de cómo va la crisis es fundamental, para ampliar la capacidad de reacción y maniobra. Por este motivo, el monitoreo debe contar con alertas en tiempo real, donde el Comité de Crisis pueda referenciar y evaluar los resultados y tomar decisiones. Evidenciar posibles escenarios de crisis permite anticipar las situaciones adversas que se puedan presentar y fijar las pautas para responder a ellas. Bajo estas perspectivas se contemplan algunos escenarios que pueden afectar la imagen y redundar en una crisis.

### **3.5 Riesgos de las organizaciones ante la crisis**

#### **Filtración de información confidencial**

Proceso:

- Investigación interna; esto incluye, establecer veracidad de la denuncia, identificar responsables, tomar medidas correctivas.
- Informar a las audiencias internas, especialmente sobre las medidas correctivas.
- Evaluar la necesidad de un anuncio aclaratorio a medios de comunicación, explicando con textos la importancia de la información filtrada.
- Apoyar con testimonios de personalidades relacionadas con el Gobierno, en los cuales manifiesten su credibilidad y confianza en la Entidad.
- Vocero.
- Gobernador o la persona que este designe.
- Audiencias.
- Medios de comunicación social, entidades gubernamentales, entes de control, empleados y canales de comunicación.
- Medidas.

- Es indispensable efectuar una reunión con los técnicos encargados y el área afectada del tema filtrado, la dirección de la empresa y el Comité de Crisis, para informar la situación de primera mano.
- Es necesario informar por escrito a entidades gubernamentales y, de ser necesario, a los entes de control sobre el hecho sucedido y solicitar su apoyo en la aplicación de correctivos.
- Se debe convocar a una rueda de prensa, informar a los medios o emitir un comunicado a la opinión pública, una vez analizada la viabilidad y las proporciones de la filtración.

### **Contradicción en cifras publicadas**

Proceso:

- Investigación interna, esto incluye, establecer el porqué de las diferencias entre las cifras, identificar responsables, tomar medidas correctivas.
- Informar a las audiencias internas, especialmente sobre las medidas correctivas.
- Evaluar la necesidad de un anuncio a medios de comunicación, de acuerdo con la importancia de la información publicada.
- Vocero.
- Gobernador o la persona que este designe.
- Audiencias.
- Opinión pública a través de los medios de comunicación.
- Entidades gubernamentales.
- Entes de control.
- Sectores públicos y privados involucrados en el tema.
- Trabajadores.
- Medidas.
- Efectuar una reunión con los directores técnicos encargados del tema y la dirección del gobierno, para informar la situación de primera mano. Así mismo y tras evidenciar la problemática se debería poner al tanto de la situación al Comité de Crisis.
- Es necesario informar por escrito a entidades gubernamentales y, de ser necesario, a los entes de control sobre el hecho sucedido y solicitar su apoyo en la aplicación de correctivos.

Se debe convocar a una rueda de prensa, informar a los medios o emitir un comunicado a la opinión pública, una vez analizada la viabilidad y las proporciones de la filtración. Posterior a esto, es necesario que en las publicaciones que se hagan en los medios de comunicaciones se evite la publicación de la cifra equivocada.

# Situaciones que pueden generar una crisis en los medios de comunicación y redes sociales

Maribel Brull González y Ailén Fonseca Martínez

### 3.1 Situaciones y soluciones

Las situaciones que pueden generar una crisis son diversas entre ellas se identifican las siguientes:

1. Piezas de comunicación social no aprobadas que son publicadas.
2. Publicación de una pieza de comunicación social mal concebida desde la estrategia y el mensaje.
3. Publicación de una pieza de comunicación social con errores ortográficos.
4. Publicación de una pieza de comunicación que no cumpla con la identidad del gobierno o de la organización correspondiente.

#### Estrategias de solución

- Si la pieza de comunicación social contiene errores de diseño, diagramación, mensaje, ortografía que afecte la reputación, debe ser retirada del medio inmediatamente se genere la alerta.
- Se debe proceder a hacer los ajustes y las correcciones pertinentes, para ser de nuevo publicada y hacer su difusión.

- En caso de presentarse errores en medios impresos, si se requiere, se puede publicar un ajuste de fe de erratas si la necesidad lo amerita y representa un riesgo para la marca. Como opción, se pueden usar los otros canales de comunicaciones propios, para informar del error y realizar las aclaraciones pertinentes.
- Se debe evaluar en el material impreso el alcance del error y las decisiones que se deben tomar: retirar el material o corregir el material.

### **Situaciones que pueden generar crisis**

- Afectaciones al nombre, los valores e imagen de la organización.
- Aplicación indebida de los identificadores, logotipos, formas y colores de las organizaciones, productos o servicios.
- Descrédito a un funcionario en evento público por hechos personales que manchan su reputación.

### **Estrategias de solución**

- Ofrecer disculpas públicas por los hechos que generaron afectaciones a la identidad e imagen organizacional.
- Se debe mantener la calma y recolectar la mayor cantidad de información posible, para compartirla con el vocero designado a este tipo de situaciones y preparar de la mejor manera el pronunciamiento oficial antes de compartirlo con los medios de comunicación y redes sociales.
- Evitar emitir pronunciamientos a la ligera en redes sociales, de manera personal o institucional.
- Prestar atención a la gravedad de los hechos, ofreciendo información clara y certera de los incidentes y las soluciones.
- Planear y consultar cada una de las acciones que se vayan a realizar alrededor del hecho.
- Planear con inmediatez la atención a medios de forma equitativa respecto al acceso a la información, respondiendo previamente los posibles cuestionamientos.
- Procurar hablar con la verdad y mantener la calma, proyectando acciones positivas y dirigiendo la atención hacia las acciones que se adelantan para recuperar la normalidad.
- Dar un balance sobre los hechos, con pedagogía, empatía, ética y visión preventiva de este tipo de situaciones que garantice el bienestar de la población.

## 3.2 Pautas de comunicación de crisis para las redes sociales

Publicar como mínimo dos contenidos al día, por lo menos, una hora de diferencia entre una publicación y otra. Esto con el fin de no saturar de información a las personas. Si es necesario repetir la misma publicación durante un tiempo determinado, hacerlo con dos o tres días de diferencia para evitar ser vistos como spam.

La publicación debe cumplir con las normas de ortografía y redacción. Además, debe ser claro, con lenguaje amable, conciso y directo. La estructura del mensaje debe responder mínimo, al ¿qué?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿cómo? ¿dónde? y ¿quién?, de lo que se quiere transmitir para una adecuada interpretación. A pesar que Facebook no restringe el número de caracteres por publicación, es ideal no superar las cuatro líneas de extensión. Sin embargo, si se trata de comunicados oficiales del gobierno, estos requieren ser transcritos en su totalidad.

Acompañar el texto con imágenes propias, que respondan a la veracidad de los acontecimientos. En caso de no tener una fotografía o diseño acorde, esta puede tomarse o solicitarse a un medio de comunicación social dando el crédito respectivo.

Para compartir contenido de otros departamentos o dependencias, se debe citar la fuente y redactar en el encabezado o en una nota aclaratoria el origen de la información y los espacios de comunicación social que la comparten.

A continuación, encontrará un listado de buenas prácticas que son vitales para la adecuada gestión de comunicación en todos los canales:

- Conocer al detalle los criterios de comunicación social, identidad y los programas que se producen.
- Respetar el manual de *Identidad Visual*, además de otros planes relevantes que hagan parte de las comunicaciones del gobierno.
- Seguir e interactuar con las cuentas oficiales del gobierno con el fin de generar tráfico y compartir contenido que puede ser afín.
- Es importante que el Departamento de Comunicación Social establezca objetivos durante su gestión de las cuentas a cargo y defina las metas alcanzables, en el manejo de la comunidad, número de publicaciones e interacciones.
- Planear adecuadamente las publicaciones, de tal forma que sean cortas, eficaces y verídicas. Esto lo puede hacer a través de una parrilla de contenidos que incluya piezas gráficas y enlaces.

- Verificar la redacción y ortografía previo a publicar algún contenido. En caso de cometer un error, debe corregirlo con prontitud.
- El tono de conversación debe ser cordial y cercano.
- Generar contenidos creativos para la gestión de cada red social.
- Evitar el abuso de emoticones. En ocasiones los mensajes electrónicos llevan el estado de ánimo de los emisores y no siempre coinciden con los destinatarios que comparten esos sentimientos e informaciones en las redes sociales.

### **¿Cómo identificar una crisis en las redes sociales?**

1. Aumento del número de comentarios o reacciones negativas ante una publicación o situación en donde se menciona al gobierno o las organizaciones, comunidades con situaciones de quejas, o estados de opinión negativos.
2. El lenguaje ofensivo por parte de los públicos crece y pasa a otros escenarios como medios de comunicación social o líderes de procesos sociales.
3. Compartir comentarios de intención negativa devaluando los valores de personas, organizaciones, productos o servicios.
4. La persistencia del tema durante varios días o semanas.

### **3.3 El cierre del ciclo de una crisis**

La crisis no cierra de manera inmediata o en su totalidad, pero se deben tener en cuenta las siguientes acciones para verificar si efectivamente está entrando en la fase final, anunciar a las organizaciones y sus públicos de competencias para la actuación social:

- La eventualidad ha finalizado.
- Los daños han sido evaluados.
- Las acciones ejecutadas han dado resultados.
- Se ha minimizado la tensión de los medios de comunicación social.
- Están bajo control las acciones legales, políticas, sociales.

Una crisis siempre es asociada al peligro; sin embargo, al contar con un plan de acción diseñada y actuar de forma rápida pero tranquila, una situación adversa puede convertirse en una oportunidad.

La crisis, por ser un momento de cambio o ruptura para tomar sobre un tema que representa un riesgo, permite adoptar medidas correctivas que a fu-

turo tendrán un efecto más eficiente y eficaz. Al terminar la crisis se debe evaluar lo sucedido y verificar que las medidas correctivas funcionen adecuadamente, pues los medios de comunicación social, por un tiempo, estarán pendientes de su efectividad (sirven o no). La evaluación deberá hacerse sobre el manejo de la crisis: ¿Fue el adecuado?, ¿Los mensajes fueron los correctos?

A continuación, se listan las acciones que no debe hacer el profesional de la comunicación social en el medio de la crisis:

- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del Comité de Crisis y de la dirección de la organización.
- Permitir que los miembros del Comité hagan declaraciones públicas sin preparar previamente sus intervenciones.
- Mentir sobre información crucial.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento.
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia.
- Dar información sin autorización.
- No considerar las implicaciones del acontecimiento.
- No dejar acciones inconclusas.
- No apresurarse a comunicar por presión de grupos o periodistas.
- No suponer. No hablar desde la opinión ni las ideas personales.
- No mentir ni dar información incompleta.
- Examinar las relaciones de la administración municipal con sus distintos públicos (funcionarios, ciudadanía, medios de comunicación social, organizaciones).
- En caso de establecer compromisos, hacer seguimiento minucioso a su cumplimiento.
- Hacer seguimiento a los procesos comunicativos que se entablen con los diferentes públicos para así estar al tanto de un posible reavivamiento de la crisis.
- Elaborar un informe crítico sobre lo ocurrido y promover un plan de mejoramiento a partir de las consecuencias de la crisis.
- Adecuar la información de acuerdo con el medio por el cual se hará difusión y al público al que está dirigido. Establecer audiencias y prioridades. Realizar actualización continua de la información. Los mensajes a emitir deberán ser claros, consistentes, transparentes y veraces.

# Gestión de la Comunicación de Crisis durante situaciones excepcionales y de desastres

Maribel Brull González

## 4.1 La comunicación social durante las situaciones excepcionales y de desastres

Algunos fenómenos naturales se han convertido históricamente en mecanismos destructores por la evolución de la naturaleza, con lo cual inciden en la actividad económica, política y social de los hombres en todas las épocas. Sus impactos, indiscutiblemente negativos, han despertado el interés de los gobiernos por conocerlos y desarrollar capacidades de respuestas que contribuyan a la formación de comunidades y localidades más resilientes ante los desastres que puedan desencadenarse; de ahí que la preparación de la población sea una tarea permanente y la gestión de la comunicación social un objetivo estratégico.

Los estudios sobre los desastres naturales, terremotos, huracanes, sequías intensas, entre otras tipificaciones, se incrementan anualmente desde las organizaciones internacionales hasta las comunidades. Las Naciones Unidas en la etapa de 1990-1999 impulsaron un nuevo

enfoque del desarrollo que prioriza la reducción de vulnerabilidades asociadas a peligros naturales. Este enfoque fue seguido por el Mandato de Ginebra (1999), el Marco de Acción de Hyogo (2005-2015), formulado en la Conferencia Mundial de Reducción de Desastres (CMRD), realizada en Kobe, Japón, en enero de 2005; la Tercera Conferencia Mundial de la Organización de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres celebrada en marzo de 2015 en Sendai (Miyagi, Japón). En esta última se aprobó el Informe de Evaluación Global sobre la Reducción del Riesgo de Desastres (2015) y el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres del 2015-2030.

Los desastres constituyen procesos que van gestando de manera gradual notables consecuencias y efectos en la población. Situación o proceso social que se desencadena como resultado de la manifestación de un fenómeno de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre, que, al encontrar condiciones propicias de vulnerabilidad en una población, causa alteraciones intensas, graves y extendidas en las condiciones normales de funcionamiento de la comunidad; representadas de forma diversa y diferenciada por, entre otras cosas, la pérdida de vida y salud de la población; la destrucción, pérdida o inutilización total o parcial de bienes de la colectividad y de los individuos, así como los daños severos en el ambiente; lo cual requiere de una respuesta inmediata de las autoridades y de la población para atender a los afectados y restablecer umbrales aceptables de bienestar y oportunidades de vida.

Los científicos del Centro Nacional de Investigaciones Sismológicas de Santiago de Cuba (Cenais) confirman que las provincias orientales son constantemente amenazadas por huracanes y sometidas al alto riesgo de un sismo de gran intensidad. Conociendo esta realidad, urge educar a la población mediante mensajes efectivos que puedan disminuir los daños materiales y proteger vidas. Entre los ejemplos estudiados está el terremoto del 20 de agosto de 1852, considerado el más fuerte durante el siglo XIX, de una magnitud de 7.3 y 26 réplicas; de igual forma, el terremoto del 3 de febrero de 1932, ambos desastres naturales afectaron gravemente a esta provincia, como se muestra en las imágenes 1 y 2.



**EN EL CORAZON DE SANTIAGO DE CUBA.**—Cuatro edificios al suelo, todos de comercios y que han sufrido pérdidas sus ocupantes. En la esquina de Lacrete, hace tiempo estaba la conocida Peletería "Walk-Over", y a continuación sus dos sucursales Peleterías "Boston", y "Salón Popular", todas estas casas han quedado convertidas en un amplio solar pues ha sido necesario demolerlas totalmente por el mal estado en que las dejara el terremoto. También ha habido necesidad de destruir lo poco que dejó en pie de la casa donde estaban establecidos los señores Reyes y Cía. en el ramo de Dulcería y Café, y que en la hora del terremoto no ocurrió ninguna desgracia, pues es uno de los establecimientos que eran más concurridos en Santiago. Era el lugar donde día y noche se daban cita los elementos de nuestra juventud

**Imagen 1. Terremoto de 1852, en Santiago de Cuba.**

Fuente. Bacardí (1908).



**Imagen 2. Terremoto de 1932, Edificio Serrano en ruinas, Santiago de Cuba**

Fuente. <https://www.cubacute.com/2022/03/11/el-terremoto-de-1932-cuando-la-tierra-casi-se-traga-la-ciudad-de-santiago-de-cuba/>

Bajo la guía de los pasajes históricos asociados a los desastres naturales, tecnológicos y sanitarios en la ciudad santiaguera y referenciados por la prensa de la época, la cual documenta las fortalezas organizativas, también existen algunas vulnerabilidades, como la exigua preparación en la población en relación con los resultados deseados en cuanto a una cultura de gestión de riesgos de desastres.

El Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastre (2015-2030) es el instrumento sucesor del Marco de Acción de Hyogo (2005-2015) que propone también la gestión de riesgo local como una alternativa para que los países minimicen los daños y tengan un mejor control de los recursos. Esto constituye una alternativa viable para que las ciudades, zonas o localidades puedan conocer su amenaza real y se tracen estrategias de comunicación social inclusivas y viables para la reducción del riesgo; aumentar la resiliencia de las naciones y las comunidades ante los desastres.

De ahí las prioridades de los programas y proyectos de comunicación de crisis, de la importancia de las acciones de capacitación a nivel local y de los mensajes asertivos para alertar a la población, misión que debe ser integrada a los procesos de actuación social de la Defensa Civil y los medios de comunicación social con mayor sistematicidad: educar para que las organizaciones, comunidades y la población adopten conductas resilientes.

La provincia de Santiago de Cuba cuenta con una Estrategia de Comunicación Social para la gestión del riesgo de desastres. La misma responde a la Estrategia Nacional del país. Existe un plan de divulgación e instrucción a la población que se caracteriza, en parte, por el activismo y cierta tendencia noticiosa, sin embargo, el acelerado desarrollo de Internet, exige de una revitalización de la estrategia de comunicación de crisis más proactiva para garantizar que la información transmitida propicie conductas activas en todos los escenarios y los mensajes presenten una mejor estructura, utilizando discursos de transparencia, objetividad, veracidad y en tiempo real.

## **4.2 Comunicación de crisis en las organizaciones y comunidades**

La comunicación de crisis trata el planeamiento, preparación y prevención social en situaciones de peligro, vulnerabilidades y amenazas; antes, durante y después, frente al cual las organizaciones, y el gobierno debe

reaccionar en busca de la sostenibilidad. La misma requiere de la participación de los públicos internos y externos, de su capacidad de diálogo de saber para el aprendizaje social.

En particular, la comunicación de crisis es clasificada como:

- Crisis sanitaria.
- Crisis energética.
- Crisis financiera.
- Crisis de transporte.
- Crisis de capital humano.
- Crisis en la formación y capacitación del personal.
- Crisis de agua.
- Crisis ambientales.

Entre otras tipologías que confirman la transversalidad de los procesos de comunicación social estableciéndose las funciones para emprender la gestión organizacional en las comunidades y el territorio por niveles de actuación social:

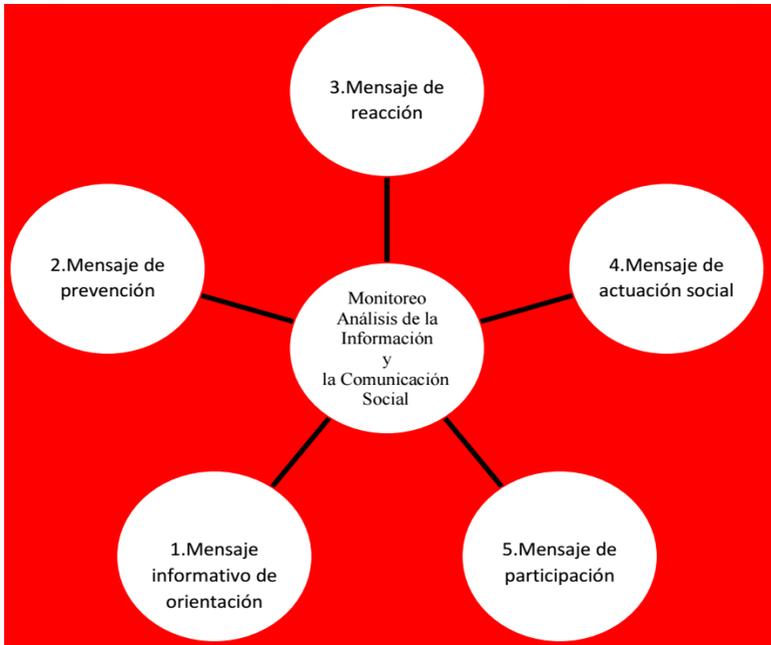
1. Planificación.
2. Formación y capacitación.
3. Información continua y metódica, para contribuir a la educación de los diversos públicos organizacionales y la orientación de los ciudadanos en las comunidades.

En esta dirección la gestión de la comunicación de crisis online debe integrar los canales y redes de comunicación social existentes a través de las plataformas digitales que se señalan en la imagen 3. Por ejemplo, Google+, Facebook, Instagram, Telegram, X, valorando las características y las prestaciones de servicios que poseen; además, la presencia de los contenidos y mensajes de las organizaciones, medios de comunicación social y comunidades, en el ciberespacio, beneficios y complejidades que comparten.

Los contenidos que se comparten en el ciberespacio deben estar en función de orientar a las personas en situaciones de emergencias, sostener la imagen de competencia de los profesionales de la comunicación social para desarrollar su trabajo en escenarios de eventualidades, desarrollándose el proceso de actuación, emisión, recepción y retroalimentación de mensajes a través de:

1. Monitoreo, análisis de la información y la comunicación social de los contenidos que se comparten y de los nuevos mensajes que se generan en estos espacios digitales.
2. Respuesta rápida mediante la generación de contenidos y mensajes asertivos.
3. Evaluación y control de los mensajes.

Este proceso se realiza siguiendo el orden cíclico expresado en la figura 4.



**Figura 4. Proceso funcional de los mensajes**

Fuente. Elaboración propia, 2024

El monitoreo, análisis de la información y la comunicación social, es necesario ante una situación de crisis para conocer el comportamiento de los diversos públicos, el grado de comprensión e interpretación de los mensajes compartidos en varios canales, redes sociales y la producción de los nuevos contenidos. El análisis, diseño circulación y rediseño de los mensajes requiere del trabajo en equipo para lograr una comunicación eficiente y eficaz en coherencia con los objetivos propuestos. Otro elemento que caracteriza el proceso de comunicación social es el contexto, en el cual se produce una crisis, político, económico-financiero, cultural de la sociedad, donde la población debe ser la fuerza activa de la participación.

Por ende, la gestión de la comunicación de crisis, tiene una trascendental relevancia para la sostenibilidad de una organización, comunidad y territorios, siendo el conocimiento y la información componentes básicos para lograr la preparación de los ciudadanos, además de una ciudad y comunidad capacitada para enfrentar los riesgos y desastres. Es por ello, que la educación para la comunicación social se proyecta en todos los niveles de enseñanza, de formación académica y espacios públicos especializados, los cuales tienen la responsabilidad social de garantizar el acceso a la información, propiciando la seguridad ciudadana.

### **4.3 El mapa de comunicación de crisis para la elaboración de los mensajes**

El mapa conceptual para la efectividad de los mensajes a la población, es una herramienta para reforzar las estructuras de los mensajes educativos, dirigidos a la gestión de riesgos de desastres naturales, tecnológicos y sanitarios. Su exposición se basa en un conjunto de ideas objetivas para organizar de manera gráfica y simplificada los principales conceptos que deben ser incorporados y articulados.

Esta proyección tiene como componente invariante la esencia de los mensajes educativos en esta gestión de riesgos de desastres, teniendo en cuenta los conceptos y terminologías de las ciencias sociales, técnicas y ambientales. Mientras, los conceptos propios de la información y la comunicación social centran su atención en los contenidos y el objetivo del mensaje, filtraje de información, intencionalidad, implicación y transformación social.

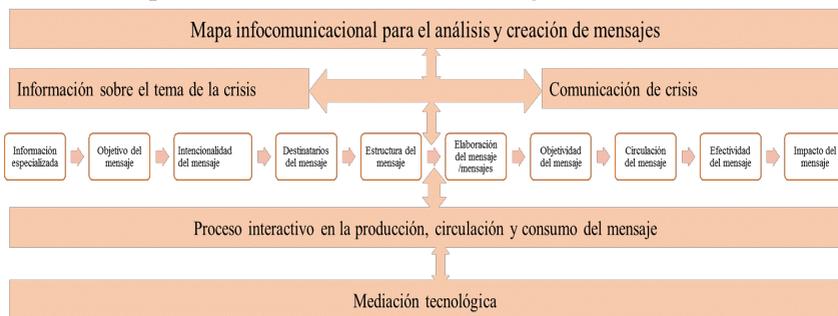
Se debe tener en cuenta la interpretación de los mensajes de modo que permita la construcción de conocimientos, significados y sentidos, pues la acción reflexiva provoca la acción transformadora de la población en contextos determinados. Esta recomendación contempla, el análisis de relación de los emisores y de los receptores, texto e interpretante.

En el mapa los conceptos y términos no pueden valorarse como expresiones aisladas o escogidas para un discurso ambiental por azar. El uso y consumo de ellas determina los mensajes, de esta forma, las palabras no se introducen en el discurso por la dinámica societaria como costumbre o tradición, sino que se emiten por el valor sociocultural y el significado que tienen para los receptores.

Valorar que los sistemas y procesos infocomunicacionales facilitan la promoción de los mensajes con inmediatez hacia todos los públicos: palabras, imágenes y sentidos con nuevos significados, lo cual deriva hacia un estudio más profundo en la composición de los mismos. Estos procesos en red están relacionados con componentes físicos y humanos, donde los profesionales, emisores y receptores determinan colocar sus máquinas y equipos capaces de recibir, procesar y transmitir información especializada, comunicar las ideas y mensajes sobre la base de accesos a internet. Estas transformaciones sociales y de cultura organizacional impactan en nuevas formas de elaborar el discurso, teniendo en cuenta las características de las plataformas virtuales y sus prestaciones de servicios.

El mapa constituye un acercamiento conceptual para la elaboración de mensajes, para ayudar a los profesionales de los medios de comunicación social y los actores sociales en la gestión de riesgos de desastres. El mismo es más que una simple secuencia de ideas, es el instrumento que facilita el procesamiento de la información, a fin de obtener una interpretación correcta de los aspectos que se han conceptualizado, como ejes vitales en las estructuras de los mensajes.

La finalidad del mapa es incluir de manera reflexiva y consciente nuevos conocimientos a los viejos conceptos que ya se poseen en relación con la producción y promoción de los mensajes, para obtener más eficiencia y elevar la cultura de los actores sociales que intervienen en esta misión. Este planteamiento se resume en la figura 5.



**Figura 5. Mapa de comunicación de crisis para elaborar mensajes**

Fuente: Elaboración propia, 2024.

### Características del mapa conceptual

Accionar informativo. El mapa posee un carácter transdisciplinario e integrador de los conceptos, donde se gestiona la interrelación de conoci-

mientos y actores sociales para la conceptualización de los mensajes asertivos; cuenta con atributos educativos para una cultura de resiliencia en la población, pauta la segmentación de los públicos principales, atendiendo a la edad, sobre la base de las capacidades de las personas; se extiende desde las relaciones que existen entre las comunidades y sus organizaciones hasta las redes entre actores y sectores, incluye las instituciones educativas, culturales y científicas.

Se desenvuelve en espacios tradicionales de comunicación social y ciberespacios culturales a través de las redes sociales, teniendo presente la presencia de los medios fundamentales de comunicación social en las plataformas virtuales; facilita la transformación social en las zonas urbanas y rurales en la medida que los mensajes se sistematicen, observen y perfeccionen. Intenciona la participación preventiva.

El mapa conceptual responde por la calidad de las informaciones que transmite y en función de ello desarrolla un trabajo activo para su precisión y seguimiento por parte de sus creadores. Mantiene actualizado los conceptos y términos relacionados con la situación operativa informativa. Recepciona, analiza, procesa y registra la información de carácter primario, establecida en los requerimientos informativos sobre los hechos que ocurren en la provincia en cada escenario y tiempo.

Accionar metodológico. Contribuye al perfeccionamiento del Sistema de Información y Comunicación Social mediante la evaluación de los requerimientos informativos aprobados por el Consejo de la Defensa Civil y el marco regulatorio de la Ley de Comunicación Social de la República de Cuba, su implementación en los territorios y las formas de aplicación en las organizaciones, medios de comunicación social y comunidades.

¿Cuáles son los pasos esenciales para elaborar y transmitir mensajes?

- Filtraje de la información teniendo en cuenta las diversas fuentes directas e indirectas.
- Planeamiento de los objetivos del mensaje.
- Determinación del tipo de mensaje.
- Creación de las estructuras de los mensajes por tipos de públicos: niños, adolescentes, jóvenes y adultos.
- Definir contenido, conceptos y términos, accionar del discurso.
- Análisis y modelación de las funciones de información y comunicación mediante los mensajes emitidos.

- Valoración de las relaciones de implicación y transformación social como salida para interactuar, emitir información, ejercer la comunicación social y utilizar las tecnologías.

## **4.4 Conceptualizaciones de los mensajes**

### **Estructuras de mensajes orientados a los niños**

Transformaciones. La realización de un trabajo educativo, formativo e instructivo en los niños respecto a la formación de una cultura preventiva sobre los riesgos naturales demanda la realización de una actividad racional e integradora. Sus bases deben descansar en la integración de los aportes teóricos y prácticos de diferentes disciplinas, como la educación, la psicología, la comunicación, la información y la desastrolología, como ingredientes vitales en el logro de un proceso de enseñanza-aprendizaje activo y recíproco.

Las prácticas comunicativas e informativas en relación con este tema en niños de primero, segundo y tercer ciclo de la enseñanza precisan de cambios conceptuales con respecto a la manera más eficaz de llevar los mensajes a favor de la aprehensión de los conocimientos. Sin obviar la interrelación existente entre el proceso de enseñanza y el desarrollo síquico infantil en sus diferentes etapas y teniendo presente que la posibilidad de formar sujetos con un alto nivel de preparación como el que exigen las condiciones científico técnicas y contemporáneas de la sociedad cubana, responde a la labor educativa de los mensajes en este proceso.

Se asume la demostración racional de los conocimientos, emplear la síntesis en el tratamiento de la información en lugar del método analítico, generalizar en el proceso de asimilación de los conocimientos el uso de técnicas prácticas y grupales, fomentar el trabajo didáctico-instructivo que facilite la aprehensión de los conocimientos en los niños a través de los diferentes medios comunicativos.

Este complejo proceso debe ser enfrentado con información valiosa, pero expuesta de manera fácil, amena y asequible; que sirva de base para la apropiación de los conocimientos y como elemento problematizador, sin la utilización de enunciados rebuscados, textos extensos y mucho menos terminologías exclusivas de una ciencia determinada. Implica también la utilización de información básica y actualizada sobre la gestión del riesgo, de forma creativa; es decir, con originalidad en las ideas y adaptabilidad a las causas reales de la realización de los mensajes. Con

un estilo de redacción sencillo, natural y argumentativo, que promueva la renovación de actitudes y prácticas en la casa, la escuela y la comunidad.

El contenido de los mensajes debe ir acompañado de imágenes y sonidos atractivos, colores vivos, intervención de animados populares entre los niños y hasta la incorporación de técnicas de humor inteligente en algunos casos. Elementos que pueden aportarle mayor efectividad al producto final, siempre y cuando se logre perfeccionar la estructura del contenido ofrecido en cuanto a normas gramaticales, objetivos y métodos de aplicación, en correspondencia con las finalidades de la gestión del riesgo de desastres naturales en este sector poblacional.

Esto demanda contextualizar los mensajes elaborados con la actividad social y con el sistema de interrelaciones en el que viven y actúan los infantes. Conocer cómo se desarrolla la comunicación con los adultos y con los otros niños que los rodean, a fin de obtener con precisión cuáles son los requisitos para lograr a través de los mensajes un proceso de apropiación desarrollador, que genere posturas activas y resilientes, teniendo en cuenta que no todo proceso de enseñanza en cada edad es igualmente efectivo.

### **Estructuras de mensajes orientados a los adolescentes y jóvenes**

Transformaciones. Los fenómenos naturales son manifestaciones del entorno, que inevitablemente atentan contra el desarrollo de las comunidades en la medida en que estas sean vulnerables. La incapacidad de respuesta ante estas violentas manifestaciones, unido al grado de vulnerabilidad, ya sea ambiental, física, económica o social, provocan desastres que afectan directamente a los individuos que forman parte de esas comunidades.

La labor preventiva asume un rol protagónico en la difusión de mensajes educativos en la gestión de riesgo de desastres mediante un cambio conceptual que mueva los cimientos informacionales y comunicacionales en las maneras de producir y difundir la información. Es necesario apelar a la creatividad y flexibilidad para poder entender al público destinatario; es decir, analizar el perfil de los receptores, diseñar y transmitir los mensajes de la forma más adecuada.

Este proceder demanda que las rutinas de construcción de los mensajes con fines educativos se alejen de las tradicionales improvisaciones, que tanto atentan contra los resultados y buenas prácticas en este ámbito. Es pertinente la valoración de los aspectos que intervienen en el proceso de socialización y los rasgos que identifican el consumo cultural en los más jóvenes.

Los mensajes deben contener información concreta, que logre comprometer a los adolescentes y jóvenes con las causas de las amenazas, vulnerabilidades y riesgos naturales en el territorio, de modo que tomen partido a favor de su reducción. Deben proveer soluciones o acciones para ser seguidas, responsabilizados en la transformación conductual y autorreflexiva de los sujetos. Implica cuidar los detalles del diseño, producción, edición y difusión.

Mensajes que les brinden la oportunidad de dialogar e involucrarse con los datos percibidos, que posean claridad y utilidad en el contenido, a fin de evitar las decodificaciones aberrantes, pues no se enfatiza exclusivamente en que el mensaje sea entendible, sino en que los individuos lo consideren útil en su ámbito de desarrollo personal.

Se deben considerar los elementos emocionales que distinguen la etapa de la adolescencia y la juventud, para así determinar coherentemente qué se quiere lograr con los mensajes y para qué se quiere lograr. Partir de la relación de los argumentos teóricos con la práctica y objetivamente desarrollar el carácter consciente y activo de los receptores, ante su exposición a los mensajes. En esta etapa la mayor parte de la información se estandariza a través de la música, los productos audiovisuales, videojuegos, las producciones cinematográficas y el acceso a internet. Aunque los intereses y actividades han cambiado mucho, en la actualidad tienen en cuenta el nivel cultural y los grupos sociales de los jóvenes.

Al respecto Facebook, Twitter, Youtube, figuran entre los preferidos, pues brindan una importante plataforma digital de visibilización, demandas y propuestas que se tengan en relación con los temas de interés. La información en estos escenarios se mueve rápidamente y exige una constante atención para mantener la vigencia y permanencia de los mensajes educativos en la prevención de riesgos en este grupo poblacional. En este sentido es importante mantener espacios públicos digitales actualizados diariamente con mensajes atractivos e instructivos, que se compartan en todas las redes o canales virtuales posibles.

### **Estructuras de mensajes orientados al Adulto Mayor**

Transformaciones. Los hombres se educan en la práctica, mediatizados por la influencia que ejercen en ellos los mensajes transmitidos por los medios de comunicación. Esta dinámica es precisamente el proceso educativo en el cual los individuos van descubriendo, elaborando, reinventando y haciendo suyo los conocimientos que ofrecen los mensajes. Los mensajes educativos

en la gestión de riesgos de desastres con fines preventivos, en los que la información genere un proceso de acción-reflexión acción a partir de la realidad, experiencias y práctica social de los receptores.

Se recomienda reflejar en los mensajes los estereotipos y malos hábitos de la población en relación con los riesgos naturales, como método para hacer que aflore la conciencia crítica de los individuos y propiciar un proceso de transformación real. Asimismo, incluir argumentos que inciten el intercambio comunitario y familiar para favorecer las experiencias compartidas en la interrelación colectiva.

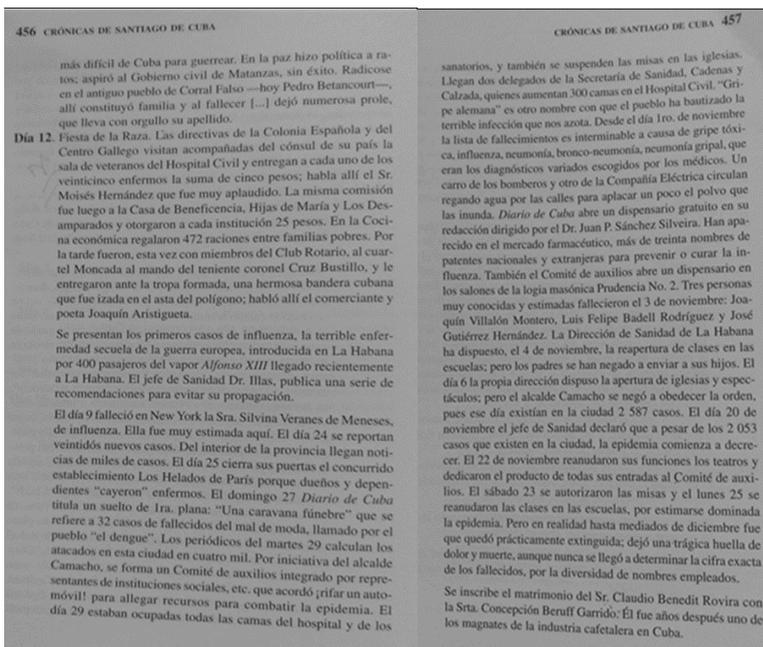
El mapa conceptual es un diagrama para el aprendizaje significativo, que permite analizar y elaborar la composición de los mensajes en la gestión de riesgos de desastres y organizar las ideas esenciales para los discursos de los actores sociales del gobierno, en función del desarrollo de una cultura de percepción de riesgos en la población santiaguera.

## **4.5 Estrategia de Comunicación Social durante situaciones excepcionales y de desastres**

Para diseñar una estrategia de comunicación de crisis en situaciones excepcionales y de desastres es necesario acudir a la memoria histórica de los acontecimientos, punto de partida, investigación y reflexión donde la preparación es antecedida por las vivencias de las personas, las organizaciones y la comunidad, aprendizaje social que posibilita desarrollar capacidades de adaptabilidad ante los cambios dados por los desastres.

En el territorio de Santiago de Cuba se atesora una enorme memoria histórica para enfrenar los desastres, ya que constituye una ciudad sísmica, con riesgos, vulnerabilidades y amenazas que coexisten unido a otros peligros, entre ellos, los relacionados con las epidemias y pandemias, que han provocado crisis sanitarias en determinada etapa histórica del territorio santiaguero.

El periodista e historiador Carlos E. Forment (1918) en sus crónicas santiagueras, escritas en dos tomos, relata los acontecimientos más importantes de la ciudad, desde 1902 hasta 1911, y de 1912 a 1920, entre ellos, registra las principales transformaciones de la época producto de la erosión de la sociedad santiaguera ante los desastres, registra los pasajes de sequías de las comunidades, terremotos, temblores de tierra, lluvias intensas e inundaciones en diversas zonas urbanas y rurales, así como las epidemias registradas por la prensa de la época, como la que aparece en la imagen 3; lo cual advierte lo veterano del tema de los desastres y sus implicaciones para la población.



**Imagen 3. Crónica de Santiago de Cuba, 12 de octubre de 1918**

Fuente. C. E. Formet, *Crónicas de Santiago de Cuba*, Tomo II.

Para profundizar en estos temas y contribuir al desarrollo del conocimiento e información de la población, la historiadora Olga Portuondo (2014) publicó en su libro *Misericordia* las calamidades, vivencias del azote de los desastres en la ciudad de Santiago de Cuba, exponiendo el impacto registrado en la conciencia colectiva del santiaguero ante los peligros, efectos y consecuencias de estos fenómenos naturales, atmosféricos y de origen geológico, como se aprecia en la imagen 4.



**Imagen 4. Hotel Venus, destruido por el terremoto del 3 de febrero de 1932.**

Fuente: Portuondo (2014) *¡Misericordia!*

Un desastre inolvidable lo constituye el incendio del Teatro Aguilera de la ciudad de Santiago de Cuba, el 15 de abril de 1966; como consecuencia esta institución cultural fue demolida. La destrucción del inmueble fue irreparable, junto al teatro, se afectaron las estaciones provinciales de radio CMKW y CMDV, que además de otras instalaciones de servicios comerciales y gastronómicos radicaban en los altos del propio edificio. El periódico *Sierra Maestra*, del 16 de abril de ese año, conserva la historia del lamentable accidente provocado por el deterioro de las instalaciones eléctricas del aire acondicionado, considerado un acto de irresponsabilidad social de la administración, aunque se evaluaron otros factores que incidieron en el desastre.



**Imagen 5. Incendio del Teatro Aguilera. Santiago de Cuba**

Fuente. Periódico *Sierra Maestra* (1966)

Considerado un desastre de grandes proporciones fue el Huracán Sandy que afectó toda la provincia de Santiago de Cuba. A su paso destruyó comunidades, instalaciones públicas, escuelas, hospitales, entidades de diversos sectores sociales y económicos. Muestra de este evento hidrometeorológico es la imagen 6, sobre las afectaciones al centro histórico de la ciudad, el Parque de Céspedes.



Imagen 6. Parque de Céspedes. Santiago de Cuba

Fuente: <https://sierramaestra.cu/index.php/santiago/especiales/item/8630-sandy>

Cuando de riesgos, peligros, vulnerabilidades, amenazas y desastres se referencian es inolvidable la pandemia de la COVID-19 que conmovió el país, y que demandó el accionar de todos órganos del Estado, el control y la participación popular, para enfrentar al enemigo invisible, del coronavirus (Sars-CoV2). En la imagen 7, se expone un análisis estadístico implicative de la situación de crisis sanitaria ocasionada por la pandemia en el territorio santiaguero durante un año.

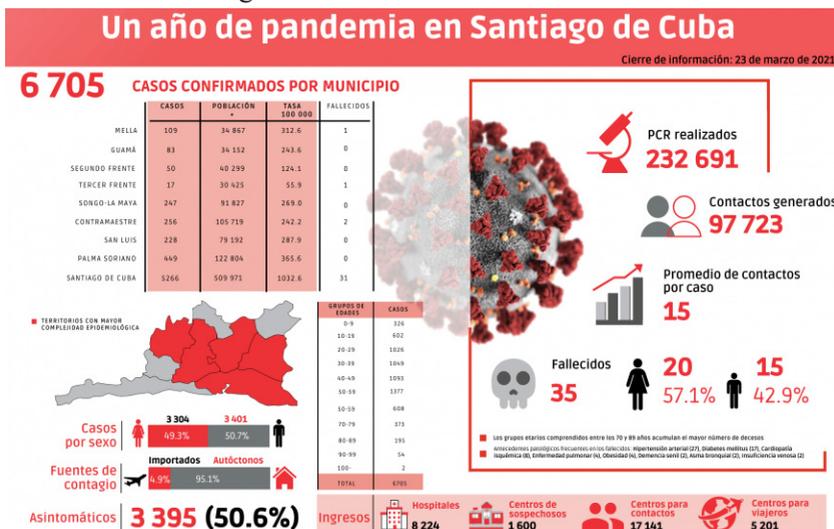


Imagen 7. Cartel digital informativo. Cierre de datos, 23 de marzo de 2021.

Fuente: <https://sierramaestra.cu/index.php/multimedia/infografias/item/530-un-ano-de-pandemia-en-santiago-de-cuba>

En la actualidad los desastres naturales continúan ocasionando pérdidas humanas, heridos, damnificados y muertes con mayor frecuencia, además de los daños económico-financieros. Sin duda la evolución de la naturaleza obliga al hombre a modificar sus prácticas culturales, repensar y actuar a tiempo.

En este contexto, la información y la comunicación social deben facilitar a la población educación, los nuevos modos culturales, relativos a las conductas y normas de convivencia social para enfrentar las mutaciones de la naturaleza, el conocimiento referente a qué decir y qué hacer ante el cambio climático y los posibles desastres ocurridos por fenómenos socio-naturales y conocer e interpretar este tipo de información especializada son premisas para poder actuar frente a los riesgos y desastres.

La gestión de los órganos del Estado y en particular de la comunicación social está en función de educar a la población, actuar de forma integrada para ejercer la participación ciudadana basada en el conocimiento científico, aprender sobre lo ocurrido en el pasado y ser capaces de mitigar los riesgos en el presente y el futuro.

### **Dimensiones de la estrategia de comunicación de crisis centrada en el mensaje**

La estrategia tiene un enfoque teórico-metodológico. Expresa un conjunto de conceptos, teorías, premisas y requerimientos en el orden comunicativo para la reducción de riesgos ante los eventos atmosféricos. Se centra en el contenido del mensaje y se estructura de forma que articule las dimensiones que interactúan.

- **Dimensión sectorial**

La dimensión sectorial indica los organismos, entidades laborales, instituciones y organizaciones gubernamentales voceras de la información: ¿quiénes dicen?

Esta dimensión intenta unificar el pensamiento y las acciones de los agentes decisores, agentes de comunicación y actores sociales que intervienen en la proyección y visualización de los mensajes en situaciones de riesgos y desastres; en otras palabras, lograr la coherencia. Esta unidad estratégica debe ser permanente e interactuar en todas las estructuras de dirección y desarrollo durante el año, con el propósito de mantener la atención y capacitación ante los peligros y amenazas que conlleva el cambio climático. El aprendizaje de la población debe ser una unidad de acción entre la escuela, la familia, las organizaciones y los factores que

intervienen en la comunidad. Esta dimensión debe formar parte de las interacciones del gobierno electrónico con sus habitantes.

- **Dimensión tipológica**

La dimensión tipología significa el evento atmosférico que se informa en los espacios públicos físicos y digitales, en las organizaciones, los medios de comunicación social, las comunidades y el ciberespacio: ¿qué dice? Además orienta a las personas en la toma de decisiones y propicia una adecuada actitud en la sociedad ante las contingencias, clasificadas por las ciencias técnicas y ambientales como:

1. Ciclones tropicales, intensas lluvias, inundaciones costeras y otros eventos hidrometeorológicos extremos.
2. Sismos de gran intensidad.
3. Sequías intensas.
4. Incendios en áreas rurales.
5. Eventos de desastres de origen tecnológico: incendios de grandes proporciones en instalaciones industriales, edificaciones sociales y en plantas de oxígeno, acetileno, cilindros de GLP y CUPET- Servicen-tros: explosión de caldera o polvorines, derrame de hidrocarburo.
6. Accidentes con sustancias peligrosas: cloro, amoníaco, tetractilo PB, ácido sulfúrico (H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>), formol, n. hexano, radioactivas.
7. Accidentes catastróficos del transporte: aéreo, terrestre, marítimo, ferroviario.
8. Eventos de desastres de origen sanitario: epidemias, epizootias, epifitias.

- **Dimensión cognitiva**

La dimensión del conocimiento abarca el universo de la eventualidad, la terminología, los conceptos e ideas que se expresan: ¿cuáles?

El conocimiento referente a la evolución de la tierra y el espacio que ocupa el hombre en ella es prioridad, ya que permite identificar los aspectos que hay que revertir con el tiempo y las transformaciones sociales que requieren de la actitud de la población. En esta dirección las disciplinas que median y son mediadas por la comunicación social y la informatiza-ción deben dominar y perfeccionar este sistema de conocimientos y hacer un uso apropiado de la información, para conceptualizar e implementar estrategias sobre la cultura ambiental y los desastres naturales.

Los públicos emisores deben poseer conocimiento y dominio del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, debido a las actualizaciones de las nuevas plataformas hipermedias. El lenguaje, los códigos y las formas de presentación de los mensajes en las redes sociales, con su dinámica por segundo en tiempo real, obligan a la inmediatez de los decisores y emisores para que los mensajes lleguen a su destino con la claridad requerida para promover una actitud adecuada. Hay que conocer el tipo de mensaje que se necesita y se necesita en cada contexto o situación de contingencia.

Para estructurar y analizar los contenidos referentes al subsistema de comunicación de crisis se propone la elaboración de un mapa conceptual comunicativo de referencia. Dicho mapa “es un esquema de ideas que sirve de herramienta para organizar de manera gráfica y simplificada conceptos y enunciados a fin de reforzar un conocimiento” (Aguilar y Novak, 2004, p. 43).

Este plano debe expresar los conceptos básicos y los diversos actos de comunicación en el contexto de la diversidad espacial y cultural en que se gesta el mensaje. Se trata de conceptualizar la estructura y estilo de los mensajes ante los eventos meteorológicos o sísmicos, sobre la base de un aprendizaje articulado: medioambiente, recursos naturales, resiliencia, vulnerabilidad, riesgos y peligros o amenazas. Estos se sincronizan con los conceptos de conocimiento, información y comunicación, entre los principales a jerarquizar.

De esta manera, el mapa conceptual define las líneas de acción y el contenido de los mensajes. Constituye la base y estructura de la plataforma comunicacional. Permite profundizar en los mensajes orientadores, teniendo en cuenta la naturaleza científica de cada tipología de fenómeno presente y permite clasificarlos en diversas categorías:

- **Grado de conocimiento del mensaje.** Se refiere al énfasis en el tema, empleo de términos, los grados de desastres naturales. Las formas en que se detallan los eventos atmosféricos.
- **Objetivo del mensaje.** Se trabaja por cuatro objetivos fundamentales: destinado a la conservación de las vidas, conservación de los bienes del Estado, la promoción de actitudes favorables en la población y los efectos de sostenibilidad de la sociedad ante los desastres naturales.
- **Tipo de mensaje.** El estilo del mensaje estará en correspondencia con los sectores emisores de la información. Se refleja el estado y

evolución del acontecimiento y las actitudes a seguir. Interactúa el componente psicológico, las emociones, la convocatoria a la prevención, el ánimo, la tranquilidad, la confianza. La argumentación racional del mensaje no puede dejar vacíos informativos o ideas inconclusas que incentiven la inseguridad de la población.

- **Temática del mensaje.** Se distingue el asunto a tratar: contaminación atmosférica, contaminación del agua, sequía, problemas de la basura, incendio forestal.

- **Dimensión de información y comunicación social**

La información y la comunicación social sobre los desastres están formadas por un conjunto de datos, argumentaciones y valoraciones que se utilizan para elaborar el mensaje y, en especial, la idea central a comunicar; la cual deberá nutrirse de historias de vida o experiencias de conductas precedentes que apoyen la asimilación del mensaje.

El sistema de informaciones representa el conjunto de fuentes de información, metodologías, técnicas, herramientas e instrumentos, archivos, banco de datos, experiencias, memorias históricas, que sirven para ampliar el conocimiento de las misiones gubernamentales ante los desastres naturales. Este nivel informativo permite analizar situaciones, generar juicios y solucionar problemas, previa consulta con expertos en el tema o solicitando la asesoría del Centro de Información y Gestión Tecnológica (Megacen).

En este caso, la información sobre los desastres naturales facilita el aprendizaje y la prevención ante los peligros, vulnerabilidad y los riesgos en el desarrollo de los procesos organizacionales, gubernamentales y personales; permite la creación de mensajes orientadores y educativos.

El mensaje debe contribuir con su contenido a despertar en el hombre el deseo de profundizar en el conocimiento y el desarrollo de la conciencia, contribuir a su formación como ser social. El mensaje se considera un componente funcional que desempeña un papel determinante e influyente en cualquier estrategia comunicativa.

- **Dimensión creativa**

La dimensión creativa contiene los pasos para crear y generar los mensajes. Las formas de proyección en los medios tradicionales o virtuales en dependencia de la situación geográfica y meteorológica.

La plataforma en su diseño debe contar con un conjunto de procedimientos que guían la elaboración y análisis de los mensajes. Los pasos a realizar siempre deben tener como punto de inicio la dimensión sectorial y la dimensión tipología, ya que ambas ubican la ruta de los mensajes a proyectar:

- **Idea central.** Resume los temas, argumentos, motivaciones, ideas primarias y secundarias. Todas las ideas se basan en los conceptos aprobados. Se determina el inicio, el enunciado del mensaje, el titular, el cuerpo del mensaje donde se sitúa la explicación y argumento de la prevención ante el peligro. Al cierre la conclusión de la idea sugerida o resumen de lo dicho.
- **Lema o frase principal.** Une toda la acción discursiva en una misma dirección en cuanto a lo que se debe decir y lo que se debe hacer en función de la gestión de riesgos naturales. Analiza de forma implícita el valor del mensaje en relación con el contenido, símbolo y ética.
- **Estilo o etiqueta.** Es lo propio, la manera de decir el mensaje o hacer en relación con el mensaje. La enunciación del mensaje es importante para su asimilación y para lograr una actitud contribuyente de la población. Se identifican estilos patrióticos, propagandísticos, publicitarios y de bien público.
- **El valor del mensaje.** Requiere de científicidad, originalidad, actualidad, desarrollador de actitudes y estímulo moral. Prever todo tipo de ruido o barreras de comunicación. Se trata de mensajes de contenidos, valores ideológicos y simbólicos vinculados a la comunidad y la sociedad. El mensaje debe insertar el significado que tiene para la población, la familia y la comunidad. Es un mensaje de responsabilidad social compartida y consciente.
- **Identificador visual.** Elemento gráfico o imagen que acompaña el texto. El mensaje debe convertirse en un identificador para la población, llegando a expresar acciones en ocasiones sin mediar palabras o discursos largos, innecesarios. El entendimiento, la memoria y la actitud de conocer, estar informado y hacer consideraciones para su aprobación por parte de los agentes de cambio, organismos decisores y actores de la comunicación.
- **Simbología.** Formas, líneas, proporciones, colores y matices de los mensajes. El conjunto de ideas, valores y conceptos de los mensajes se expresan en signos y símbolos sobre la base de una lógica de interpretación de la población.

- **Gestión de los medios.** Interacción de la agenda mediática y pública con la agenda ambiental. Los mensajes relacionados con la política informativa para la gestión de riesgos naturales están relacionados con temas estratégicos, de ahí la pertinencia de la sistematicidad del mensaje. El uso de la frecuencia y la oscilación de la noticia es importante para moldear comportamientos sociales. La reiteración del mensaje es un recurso sugerente y emergente en este tema.
- **Dimensión estratégica del mensaje**

Es una dimensión con fines estratégicos apunta hacia las características y acciones de los mensajes en cada etapa de riesgos naturales. Indica el contenido de los mensajes y los valores que se deben emitir para obtener de los habitantes los comportamientos adecuados: cultura, disciplina, organización y contribución popular en cada situación que se presente. ¿cómo, cuándo, dónde se dice?

La dimensión incluye cuatro etapas del mensaje que pueden ser adaptadas según el contexto donde se apliquen. Todas las acciones tienen un carácter orientador y participativo. Las cuatro etapas de orientación del mensaje a la población que se presentan por la autora se articulan con el Modelo Prospectivo para la Gestión Estratégica de Riesgos Naturales, publicado por el doctor Guasch (2018). (Veáse, tabla 2)

**Tabla 2. Etapas del mensaje**

<b>Etapas</b>	<b>Características</b>	<b>Accionar</b>
Antes de la situación excepcional y de desastre. <b>Ira. Etapa Preventiva</b>	Asume como idea central la capacidad de reaprender las características del evento meteorológico y la estrategia del mensaje para aprendizajes múltiples. Se proyecta la preparación para minimizar los daños.	Conocimiento especializado del fenómeno atmosférico. Preparación de las tareas a realizar a corto y largo tiempo para evitar riesgos. Información de la evolución de los acontecimientos. Propiciar entrenamientos mediante ejercicios familiares y comunitarios. Compartir experiencias y vivencias mediante historias de vida y relatos de los pobladores. Aprender a comunicarse para transmitir actitudes emergentes. Dominar las premisas comunicativas de crisis para enfrentar situaciones.

<p>Durante el transcurso de la situación excepcional y de desastres.</p> <p><b>2da. Etapa Reactiva</b></p>	<p>La idea central está en función de la capacidad de respuesta de los actores que son emisores y receptores.</p> <p>Emisión de mensajes de contenido con enfoque preventivo.</p> <p>Mensajes basados en valores humanísticos de unidad, responsabilidad, solidaridad y colectivismo.</p>	<p>Información de vulnerabilidades.</p> <p>Mensajes de probabilidad de riesgos.</p> <p>Alternativas de emergencias locales.</p> <p>Comportamiento ciudadano para la reducción de riesgos.</p> <p>Acciones para enfrentar situaciones ante el peligro.</p>
<p>Intensificación de la situación excepcional y de desastres.</p> <p><b>3ra. Etapa Correctiva</b></p>	<p>La idea central está en la capacidad de retroalimentación, las características del contenido del mensaje están orientadas a la etapa interfaz del sistema de comunicación social.</p> <p>Perfeccionamiento de los mensajes.</p>	<p>Gestión de la reducción de los desastres a través de las acciones de comunicación social.</p> <p>Disminución de las debilidades y de los posibles daños.</p> <p>Aumentar la calidad de la información para el ordenamiento público.</p>
<p>Después de la situación excepcional y de desastres.</p> <p><b>4ta. Etapa Prospectiva</b></p>	<p>La idea central es rectorada por la capacidad de recuperación.</p> <p>Mensajes de reanimación social desde lo laboral, recuperativo, con trabajo y responsabilidad social.</p>	<p>Participación de la familia en la comunidad.</p> <p>Participación de las organizaciones y de las comunidades.</p> <p>Contribución popular ante los desastres.</p>

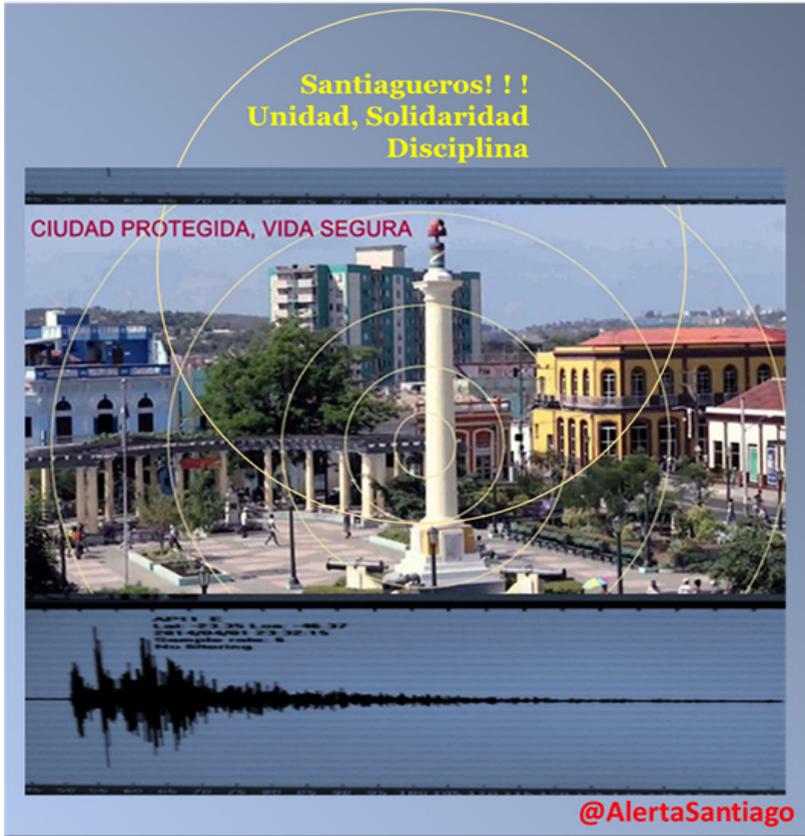
Fuente. Elaboración propia, 2024

La estrategia facilita el conocimiento de la población sobre los desastres de origen natural, que pueden ocurrir de súbito, de forma lenta o crónica; los desastres provocados por el hombre, por fallas tecnológicas, industriales, contaminaciones, accidentes, incendios, explosiones o derrame de sustancias químicas.

De igual forma, las estrategias de comunicación de crisis orientan la concepción y creación del mensaje, su objetivo e intencionalidad y los procedimientos para elaborar y crear mensajes por los medios de comunicación social y en las organizaciones promoviendo la comprensión y capacidad de resiliencia de las personas. La formación y capacitación en estos temas es esencial para desarrollar los planes de comunicación de crisis en los territorios, fortalecer las organizaciones, comunidades y familias en la Gestión del Riesgo de Desastres Naturales.

Esta estrategia es factible para la elaboración de un Plan de Comunicación de Crisis, el diseño de la Guía Familiar de preparación ante la crisis y una Guía de capacitación comunitaria para mitigar los riesgos y los

desastres, igualmente es válida para la creación de mensajes, por ejemplo, la campaña de educación sismológica presentada al Cenais en el 2017, la cual se aprecia en la imagen 4.



**Imagen 8. Pieza de comunicación de la campaña educativa sismológica de Santiago de Cuba**

Fuente. Ávila, D. y Brull. M. (2017).

## **4.6 El manual de comunicación de crisis**

El manual de comunicación de crisis constituye una herramienta esencial para el desarrollo de la comunicación social en las organizaciones, medios de comunicación social y las comunidades, facilita la elaboración de las estrategias y planes para actuar antes, durante y después de efectuarse la crisis, ayuda a detectar una posible situación de crisis y conocer las responsabilidades del Comité de Crisis ante situaciones excepcionales.

De igual forma, orienta qué hacer en la preparación y capacitación de los voceros o portavoces ante la información y la opinión pública, los planes de contingencias, el tipo de estrategia a desarrollar en respuesta al tipo de crisis que puede afectar a las organizaciones e entidades del territorio.

El manual se sustenta en la metodología para la investigación en la comunicación social, la metodología de acción participativa y la capacitación para el aprendizaje social de los ciudadanos. Es un documento rector que guía las acciones estratégicas y los procesos de actuación social ante la crisis, teniendo en cuenta la importancia y trascendencia de la imagen organizacional, la reputación, credibilidad y responsabilidad social del gobierno en el territorio y de los directivos en las organizaciones, en relación a la preservación de la vida de los ciudadanos y la protección de los bienes materiales creados por la sociedad.

De modo que la estrategia debe contener como objetivo la participación de todos en los esfuerzos por mitigar los riesgos de desastres; conocer qué hacer y qué decir ante los peligros, vulnerabilidades y riesgos que pueden afectar a la población por situaciones de cambio climático, problemas de pandemias, epidemias, acontecimientos de accidentes, problemas financieros, los efectos de la sequía, la desertificación, entre otros males que precisan de contenidos y mensajes claros, oportunos y sistemáticos.

El manual añade a la gestión de la comunicación de crisis la metodología de trabajo que a continuación se expone:

1. Creación del Comité de Crisis para la Gestión integrada de la Comunicación de Crisis, con carácter multidisciplinario, compuesta por diversos expertos de ciencias, disciplinas científicas y saberes que faciliten la identificación de la crisis y las posibles soluciones.
2. Capacitación integrada de los miembros del Comité de Crisis para enfrentar los diversos tipos de crisis y el sistema de prevención del territorio.
3. Diagnóstico de la organización o comunidad, donde se realicen estudios específicos en colaboración con expertos. Se deben determinar los riesgos, vulnerabilidades y amenazas de las organizaciones y comunidades, así como analizar las alternativas para mitigar los daños humanos y materiales. Se incluye el pronóstico de los desastres en caso de presentarse una situación de crisis. Estudio del contexto en el cual se desarrolla la crisis, los escenarios de riesgos, los factores endógenos y exógenos que influyen y determinan la crisis, los impactos sociales, entre ellos la capacidad

de resiliencia organizacional y comunitaria del territorio.

4. Elaborar el mapa conceptual de información y comunicación atendiendo al tipo de crisis, para definir los contenidos y la generación de mensajes.
5. Captación, selección y aprobación de los líderes de opinión para la orientación educativa de las medidas y la sensibilización de los valores humanísticos ante la crisis.
6. Confección del mapa de públicos para la emisión del mensaje atendiendo a los públicos internos y externos de las organizaciones, grupos sociales, generaciones y grado de responsabilidad social.
7. Diseño de actuación de los medios de comunicación ante, durante y después de la crisis.
8. Estudio en las organizaciones y comunidades de las incidencias graves, quejas, conflictos laborales, estados de opinión de determinados hechos, las causas asociadas al tema de la situación identificada como negativa; actos sociales que requieren de una atención temprana, desde el inicio de los indicios del problema.
9. Las pautas para la producción y circulación de los contenidos y mensajes en los espacios públicos físicos y digitales.

El material didáctico que se propone como metodología incluye los tratados de Capacitación de Comunicación de Crisis siguientes:

1. Conocimiento de la organización, de la comunidad y del territorio. Memoria histórica de los antecedentes y dinámica de las crisis.
2. La caracterización situacional demográfica, sociocultural y laboral.
3. Mapa de riesgos, vulnerabilidades y amenazas. La vulnerabilidad natural, física, social, económica.
4. Tipos de crisis. Causas y efectos de las crisis.
5. Los desastres de origen natural, los desastres provocados por el hombre. Los riesgos de desastres y sus efectos en la sociedad. Probabilidad de ocurrencia.
6. Cómo diseñar la información y la comunicación social ante la crisis. Los espacios de comunicación social, las funciones y relaciones de los medios.
7. Los procesos de actuación social ante la crisis en los espacios físicos y digitales. Comportamiento en las redes sociales.

8. El ciclo productivo del mensaje en el proceso de circulación y consumo atendiendo al género periodístico.
9. La preparación y preservación de la vida y los bienes materiales.
10. Estrategia de Comunicación de Crisis para la socialización del conocimiento de las crisis
11. Campañas educativas para la prevención ante los efectos de la crisis.
12. Plan de comunicación de crisis por etapas, ante, durante y después de la eventualidad.
13. Monitoreo, análisis de la información y la comunicación social.
14. Control y evaluación.
15. Presupuesto donde se regulan las particiones: recursos económicos, financieros, y materiales disponibles; los conceptos básicos de gastos, comunicación de bien público, propaganda, publicidad y piezas de comunicación social.

Lo expresado hasta aquí, son apuntes de la Comunicación de Crisis que tienen incidencia en la sostenibilidad de las organizaciones, descuidar la observancia de estos aspectos que conforman el manual puede erosionar la imagen y reputación de la marca de la organización, deteriorar la notoriedad de los productos y servicios, decaer las ventas, disminuir la afluencia del turismo nacional e internacional, incurrir en responsabilidades legales, crear inseguridad social, fomentar la migración a otros territorios, provocar pérdidas de vidas humanas y bienes materiales, dañar el patrimonio cultural y natural del territorio, propiciar un impacto negativo en todos los sectores sociales.

Para una mayor comprensión se presenta a continuación la ficha 1, de contenidos generales que pueden orientar a los gestores de la comunicación social y periodistas en el ejercicio de su profesión ante las crisis identificadas, en particular para elaborar el Plan de Comunicación de Crisis.

**Ficha 1. Contenidos generales para el Plan de Comunicación de Crisis**

Provincia:
Municipio:
Comunidad :
Organización:
Identificador o logo de la organización:
Sigla que lo identifica :
Contenidos generales del plan de comunicación de crisis:

<p>Memoria histórica organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la organización.</li> <li>• Caracterización del contexto, escenario y espacios de comunicación social para enfrentar la crisis. Antecedentes de situaciones de crisis.</li> <li>• Experiencias.</li> </ul>
<p>Fundamentación del plan comunicacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones y argumentos que justifican la elaboración del Plan de Comunicación de Crisis.</li> </ul>
<p>Caracterización del tipo de crisis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de las crisis y sus comportamientos.</li> </ul>
<p>Objetivos del plan de crisis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósitos que persigue el plan.</li> </ul>
<p>Comité de Crisis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del Comité y sus funciones por áreas.</li> </ul>
<p>Líderes de la comunicación social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad del vocero o portavoz.</li> </ul>
<p>Análisis de la situación de riesgos, vulnerabilidad, amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa cognitivo de riesgos, vulnerabilidad y amenazas.</li> </ul>
<p>Análisis de las potencialidades ante una situación de crisis. Alternativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de competencias de los voceros, de los líderes de información y los directivos de los procesos organizacionales del territorio.</li> </ul>
<p>Acciones estratégicas en caso de crisis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas a desarrollar para ejecutar el plan siguiendo el mapa infocomunicacional diseñado y el tipo de crisis.</li> </ul>
<p>Relaciones con los medios de comunicación social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de medios, contacto, forma de localización y redes de comunicación entre los medios.</li> <li>• Procedimiento para seguir la cobertura informativa.</li> <li>• Informaciones que deben difundirse siguiendo las etapas de la crisis.</li> </ul>
<p>Espacio de comunicación mediática y géneros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios públicos de las organizaciones, de las comunidades y del territorio en general.</li> <li>• Utilización de los espacios de comunicación establecidos para Conferencia de Prensa, Rueda de Prensa y Conferencias.</li> <li>• Uso de los géneros de entrevista, reportaje, noticia.</li> <li>• Dominio del Comunicado, debiendo limitarse a su contenido con un lenguaje sencillo y orientador.</li> </ul>
<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de los recursos humanos, materiales y financieros en función de la comunicación social.</li> </ul>
<p>Evaluación del Plan de Comunicación de Crisis.</p>

# Recomendaciones

## Estudio de los folletos siguientes:

- Folleto No. 1: Las aguas contaminadas.
- Folleto No. 2: Terremotos y tsunamis.
- Folleto No. 3: Derrumbes y deslizamientos.
- Folleto No. 4: La erosión y pérdida de suelos y bosques.
- Folleto No. 5: Los ríos crecidos, los torrentes de montaña y las inundaciones.
- Folleto No. 6: La elevación del nivel del mar y los eventos de oleaje extremo.
- Folleto No. 7: Las consecuencias del cambio climático.
- Folleto No. 8: Huracanes, Tornados y Descargas eléctrica.
- Folleto No. 9: La sequía

## Estudio del Programa de Comunicación para la Reducción de Desastres del CENAIS con las siguientes estrategias comunicativas que verticalmente responden al Estado Cubano mediante las estructuras creadas:

1. Estrategia comunicativa para contribuir a la creación de una cultura para la prevención y el enfrentamiento al peligro de desastres para tiempos normales.
2. Estrategia comunicativa durante la respuesta a ciclones tropicales.
3. Estrategia comunicativa para el enfrentamiento a inundaciones y lluvias intensas.
4. Estrategia comunicativa para el enfrentamiento a la sequía.
5. Estrategia comunicativa para el enfrentamiento a los incendios de grandes proporciones en áreas rurales.
6. Estrategia comunicativa para el enfrentamiento a los desastres tecnológicos tras su ocurrencia.
7. Estrategia comunicativa para el enfrentamiento a los desastres sanitarios tras su ocurrencia.
8. Estrategia comunicativa para el enfrentamiento a sismos.

# Bibliografía

- Aguilar, F. y Novak, J. (2004). *El mapa conceptual: Un texto a interpretar*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Ediciones Morelos.
- Avila Carcásse, D. (2017). *Campaña educativa sismológica para la ciudad de Santiago de Cuba*. [Tesis de Maestría. Universidad de Oriente].
- Bacardí Moreau, E. (1908). *Crónicas de Santiago de Cuba*. Kessinger Publishing.
- Betancourt, M. (2011). *El Teatro Aguilera de los Hermanos Botta. (2da parte)*. <http://cubanasoyyo.over-blog.es/article-el-teatro-aguilera-de-los-hermanos-botta-ii-81308234.html>
- Brull González, M. (2019). *Plataforma única comunicacional ante los desastres naturales*. *Ciencia en su PC*, (2), 79-96.
- Brull González, M. y Tussen-Corrioso, D. (2018). *Mapa conceptual infocomunicativo para la gestión de riesgos de desastres*. *Ciencia en su PC*, (3), 33-49.
- Centro Nacional de Investigaciones Sismológicas (Cenais). (2015). *Ciudades preparadas y Alertas ante el riesgo sísmico en el Oriente Cubano*. Cenais.
- Correa González, K. (Comp). (2013). *La investigación al servicio de la sociedad. Una experiencia práctica para la gestión del riesgo sísmico*. Cenais.
- Cuba. (2006). *Programa de Comunicación Social para la Reducción de desastres en Cuba*. Editora Política.
- Cuba. Administración Central del Estado. (2022a). *Decreto ley Número 69/2022 “De las estructuras organizativas en las Administraciones Provinciales del Poder Popular” (GOC-2022-1010-o108)*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-69-de-2022-de-consejo-de-ministros>
- Cuba. Administración Central del Estado. (2022b). *Decreto Ley 72/2022 “De las estructuras organizativas en las Administraciones Municipales del Poder Popular” (GOC-2022-1011-o108)*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-72-de-2022-de-consejo-de-ministros>
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). *Constitución de la República de Cuba*. <https://www.parlamentocubano.gob.cu/index.php/constitucion-de-la-republica-de-cuba>
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2023). *Proyecto Ley de Comunicación Social*. ANPP. [https://www.parlamentocubano.gob.cu/sites/default/files/documento/2023-05/proyecto-ley-de-comunicacion-social\\_mayo-2023\\_0.pdf](https://www.parlamentocubano.gob.cu/sites/default/files/documento/2023-05/proyecto-ley-de-comunicacion-social_mayo-2023_0.pdf)
- Cuba. Cenais. (2014). *Expediente para el Registro Nacional de Entidades de Ciencia e Innovación Tecnológica*. Centro Nacional de Investigaciones Sismológicas.
- Cuba. Cenais. (2015). *Ciudades preparadas y Alertas ante el riesgo sísmico en el Oriente Cubano*. Centro Nacional de Investigaciones Sismológicas.
- Cuba. Cenais. (s.f.). *Manual de preparación comunitaria para la gestión del riesgo*. Centro Nacional de Investigaciones Sismológicas.
- Cuba. Consejo de Defensa Nacional. (2010). *Directiva N° 1. del Presidente del Con-*

*sejo de Defensa Nacional para la planificación, organización y preparación del país para situaciones de desastres.* Consejo de Defensa Nacional.

Cuba. Consejo de Estado. (2021). *Decreto-Ley No. 41 De la creación del Instituto de Información y Comunicación Social (GOC-2021-801-096)*. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-41-de-2021-de-consejo-de-estado>

Cuba. Defensa Civil Cubana. (2008). *Informe a mediano plazo del cumplimiento por Cuba de las metas del Marco de Acción de Hyogo*. Defensa Civil Cubana.

Cuba. Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil de Cuba. (1995). *Informe de vulnerabilidad del país a los desastres*. Estado Mayor Nacional de la Defensa Civil de Cuba.

Cubacute. (2022). *Cuando la tierra casi se traga la ciudad de Santiago de Cuba. El Terremoto de 1932*. <https://www.cubacute.com/2022/03/11/el-terremoto-de-1932-cuando-la-tierra-casi-se-traga-la-ciudad-de-santiago-de-cuba/>

EIRD/ONU. (2001). *Marco de Acción para la implementación de la Estrategia Internacional de Reducción de Desastres*. <http://eird.org/esp>

Forment, C. E. (1918). *Crónicas de Santiago de Cuba*. (Tomo I). Editorial Arroyo.

Forment, C. E. (2006). *Crónicas de Santiago de Cuba II. Era republicana 1912-1920*. Ediciones Alqueza.

Guasch Hechavarría, F. (2006). *Estrategia prospectiva para la prevención de desastres a nivel local en Cuba*. CENAIS.

Guasch Hechavarría, F. (2018). *Amenaza, vulnerabilidad y riesgo sísmico en Centroamérica, el Caribe y Cuba*. Universidad de Oriente.

Muñiz Egea, M. (2003). *La publicidad en Cuba. Mito y realidad*. Ediciones Logos.

ONU. (2004). *Vivir con el Riesgo: Informe mundial sobre iniciativas para la reducción de desastres*. Secretaría Interinstitucional de la Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres, Naciones Unidas. <http://www.eird.org>

ONU. (2005). *Marco de Acción de Hyogo 2005-2015. Aumento de la Resiliencia de las Naciones y las comunidades Ante los Desastres (MAH)*. <http://www.unisdr.org>

ONU. (s.f.). *El Manual de Reducción de Riesgo de Desastres*. <http://www.unesdoc.unesco.org>

OPS/OMS. (2009). *Gestión de la Información y Comunicación en Emergencias y Desastres: guía para equipos de respuesta Regional*. OPS/OMS.

Portuondo Zúñiga, O. (2014). *¡Misericordia! Terremotos y otras calamidades en la mentalidad del santiaguero*. Editorial Oriente.

Ríos, E. F., Páez, H. A. y Barbos, J. F. (2020). *Estrategias de comunicación. Diseño, ejecución y seguimiento*. <https://redipe.org>

Este libro expone un conjunto de conceptos, metodologías y herramientas para facilitar la planificación, capacitación de los gestores de la comunicación social de las organizaciones, medios de comunicación social, comunidades, además de la prevención y fortalecimiento de las capacidades de respuestas de las entidades, actores económicos estratégicos, municipios, órganos de dirección local y del Gobierno Provincial de Santiago de Cuba, ante las situaciones de crisis.

ISBN: 978-959-207-777-5



9 789592 077775



Ediciones UO