



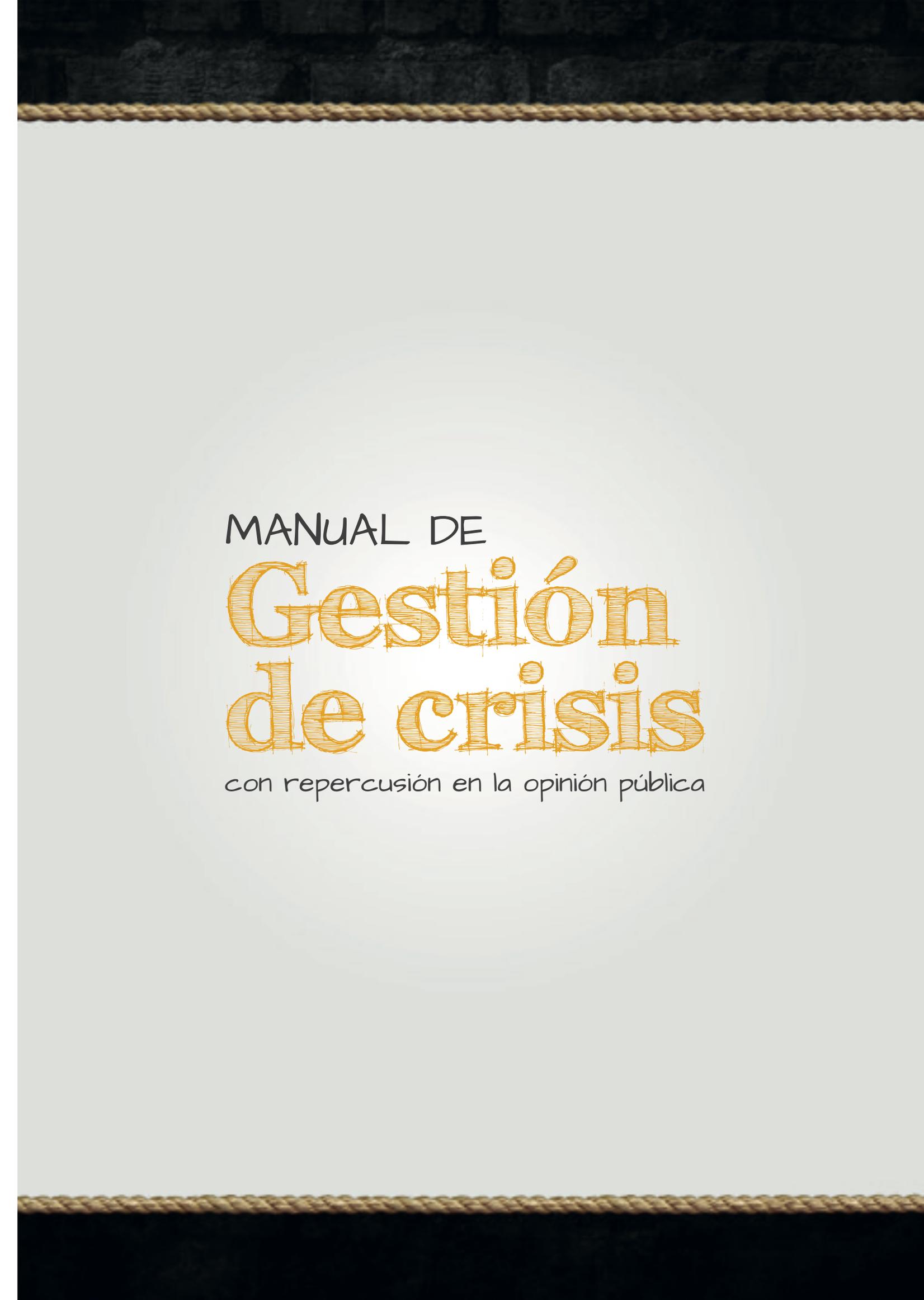


MANUAL DE

Gestión de crisis

con repercusión en la opinión pública





MANUAL DE

Gestión de crisis

con repercusión en la opinión pública



Expediente

Manual de Gestión de crisis con repercusión en la opinión pública

Coordinación general: Rafael Rossi

Organización: Asesoría de Comunicación de la División Sudamericana

Arte y diagramación: Tiago Wordell

Infográfico: Flávio Oak

Noviembre de 2017



Índice

Introducción	4
Capítulo 1 - Identificación de las situaciones de riesgo y crisis	5
Capítulo 2 - Del riesgo a la crisis	7
Capítulo 3 - Etapas de una crisis: antes, durante y después	9
Capítulo 4 - Del Comité Gestor de Crisis	12
Capítulo 5 - Procedimientos administrativos para el trabajo en el lugar de la crisis	15
Capítulo 6 - La comunicación de la crisis	16

Introducción

Vivimos tiempos en los que la velocidad de la información transforma de manera contundente la vida de las personas, y claro, de las organizaciones. La sociedad no ve las instituciones, las empresas, las iglesias como sucedía en el pasado. La era de la conexión digital hace que todos (personas y organizaciones) estén más susceptibles a una evaluación rápida de sus actos, sus procedimientos, sus conversaciones, en los diferentes caminos ofrecidos por Internet.

Esto hace que las crisis de imagen o los posibles arañones en la marca de una organización, como la Iglesia Adventista del Séptimo Día y sus instituciones educativas, de salud y de asistencia social, ganen más visibilidad y lleguen a ser conocidas más rápidamente. Las acciones para administrar todo eso (administrativas, legales, comunicativas) también necesitan ser igualmente rápidas al punto de preservar reputaciones construidas a lo largo de décadas y hasta de siglos.

El presente manual no agota el asunto, sino que tiene por objetivo proponer alternativas prácticas a fin de que la sobriedad, la prudencia, el deber de vigilancia, se manifiesten en las prácticas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, especialmente cuando enfrente situaciones críticas, de crisis.

La idea es que ese material sirva como un soporte de orientaciones sobre cómo debe proceder la organización adventista antes, durante y después de algún tipo de crisis que pueda sacudir su imagen delante la opinión pública. La opinión pública no se limita a los medios de comunicación convencionales como la TV, la radio, los diarios, revistas, portales, etc. Son todas las personas que, de alguna forma, observan lo que hacen los adventistas y se relacionan con la organización. Los públicos de interés de la organización.

No todas las crisis llegan a ser públicas, pero es necesario que una institución centenaria y de comprobada credibilidad y reputación esté lo más preparada posible para prevenirse y reaccionar en caso de necesidad.

Creemos que la adopción de las medidas aquí propuestas tiene en vista:

- Enaltecer las creencias, valores y principios de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.
- Ayudar a preservar la integridad y la reputación de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.
- Colocar en primer lugar la seguridad espiritual, emocional, mental y física de todas las partes.

La palabra crisis tiene origen en el término griego Krinein, que significa “capacidad de juzgar bien”.

Que en cada crisis que inevitablemente sobrevenga, el Espíritu Santo conceda la lucidez necesaria al buen juicio, como también mantenga en la mente las palabras del apóstol Pablo:

**“Cristo me da fuerzas para enfrentarme a toda clase de situaciones”
(Filipenses 4:13 TLA – Traducción en el lenguaje actual).**

Capítulo I

Identificación de las situaciones de riesgo y crisis

Es sumamente importante hacer una diferenciación entre crisis y riesgo. La especialista Patricia Teixeira tiene una definición bastante clara de riesgo. Para ella, riesgo “es una amenaza latente a un individuo u organización, es un peligro sin control, que puede concretarse en cualquier momento”.¹

Ya la crisis de imagen puede tener varias definiciones. En una de ellas, el profesor Belmiro Neto sintetiza crisis como “un evento específico e inesperado, que crea altos niveles de incertidumbre y amenaza a las empresas y a sus públicos y genera gran presión por respuestas inmediatas sobre sus causas, sus efectos y consecuencias”.²

Sobre el origen de las crisis, algunos conceptos pueden ser interesantes:

Casos fortuitos: Caso fortuito es todo tipo de evento que sucede ajeno a la voluntad de la parte afectada. Es un **caso fortuito interno** el proveniente de hechos humanos, provocados por el hombre (ejemplo: robo, hurto, vandalismo, daños a la propiedad, etc.). Es **caso fortuito externo** el provocado por la fuerza de la naturaleza (terremotos, vendavales, tormentas, inundaciones, ciclones, incendios, etc.).

Relaciones personales: La dinámica de las relaciones humanas mantenidas en el ámbito de la comunidad puede ser factor generador de crisis potenciales. Son ejemplos:

- **Acciones de trabajo** integrando servidores, colaboradores, voluntarios o prestadores de servicio de la Iglesia.
- **Acciones civiles** objetando cuestiones de doctrinas (diezmos, ofrendas, celebración de casamiento, identidad de género, etc.) y aplicación de disciplina eclesiástica.
- **Acciones criminales** en virtud de hechos ocurridos en las dependencias de la iglesia, o por miembros en el ejercicio de su función eclesiástica voluntaria.
- **Convocaciones extraordinarias** a la prestación de aclaraciones judiciales o administrativas, en consecuencia, de su funcionamiento regular, o en litigios que involucren miembros de la iglesia.

Hechos más comunes generadores de crisis:

Entre los muchos se destacan los siguientes hechos, que pueden ocurrir en el ámbito de la iglesia o fuera de ella, ser practicados por o contra algún miembro, o la iglesia ser llamada a intervenir por intermedio de su/s líder/es:

1. TEIXEIRA, Patrícia. Caiu na rede. E agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2013.

2. NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. Gestão e Comunicação de Risco e de Crises in: NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (org.). Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Saraiva, 2010.

- Robo y hurto
- Abuso y acoso sexual
- Malos tratos a menores
- Violencia doméstica
- Accidente en las dependencias de la iglesia
- Aplicación de disciplina eclesiástica
- Despidos de empleados
- Rescisión de contrato con prestadores de servicios
- Discusión involucrando tributos

Exposición en los medios de la organización: Otra preocupación son las posiciones adoptadas por movimientos separatistas o disidentes, entre tanto, en nombre de la Iglesia Adventista, que pueden surgir en los medios, además de las cuestiones de consciencia en conflicto con la opinión pública, entre los cuales:

- Trabajo, exámenes escolares, deberes cívicos los sábados
- Hábitos alimentarios y estilo de vida
- Legislación acerca de la observancia del domingo
- Relaciones entre Iglesia y Estado
- Participación de la Iglesia en cuestiones político-sociales
- Manifestación de la Iglesia acerca de leyes o decisiones judiciales

Exposición de la organización en las redes sociales: Actualmente no se puede despreciar el alcance de las redes sociales. En la dimensión exacta en que una noticia se propaga por estas redes, también crece la posibilidad de una crisis de imagen. Con la diferencia de que en las redes sociales virtuales, el público tiene libertad y facilidad para expresarse rápidamente sobre cualquier tipo de situación en tiempo real relacionada a una marca o una organización. Y eso tiene un poder y fuerza de expansión muy veloz.

Exposición de líderes o miembros de la iglesia en las redes sociales: Otro camino abierto para posibles crisis de imagen son las manifestaciones de miembros, pastores, obreros y otros líderes influyentes de la Iglesia (presentadores de TV, de radio, editores de revistas, etc.) en relación a diferentes asuntos. Lo que esos individuos de influencia dicen, la mayoría de las veces, puede ser comprendido como la posición oficial de la propia Iglesia de la cual forma parte. La imagen de una organización no se transmite solo por lo que la organización quiere decir, sino por la forma en la que los diferentes públicos perciben ese discurso al relacionarse con ella.

Capítulo 2

Del riesgo a la crisis

Salvo los casos fortuitos internos o externos, en donde es imposible prever completamente lo que puede ocurrir, los demás casos pueden ser tratados preventivamente. Eso permite la anulación del riesgo, o en el caso de que se manifieste, sus efectos pueden ser minimizados.

Una situación de riesgo desatendida tiene la posibilidad de que en algún momento se transforme en una crisis, con consecuencias para la Iglesia bajo los puntos de vista administrativos, legales y comunicativos (reputación).

Toda acción preventiva es de gran importancia.

Las medidas preventivas adoptadas antes de la crisis tienen la posibilidad de eliminar el factor “sorpresa”, y otorgar mayor lucidez y tranquilidad a los miembros del Comité Gestor o de Gerenciamiento de Crisis, que debe existir en por lo menos esas instituciones/instancias de la Iglesia: divisiones, uniones, asociaciones / misiones, universidades, hospitales y clínicas.

Antes de la crisis es fundamental la adopción de las siguientes medidas:

- 1. Conocimiento de la organización:** Puntos débiles y fuertes en relación a riesgos: Es importante que se conozca profundamente la estructura de la Iglesia, físicamente (templo, construcción, lugar de los extintores de incendio, salidas de emergencia, tablero de energía, interruptores de alarma, etc.), y conceptualmente (declaración de misión, historia, doctrinas, desafíos pasados, presentes y futuros, público destinatario). Aquí se levantan posibles riesgos y no crisis.
- 2. Definición de un mapeo de crisis:** Mapear las crisis (o sea, lo que ya pasó del estado de riesgo) es identificar cuáles son las actividades/acciones/rutinas que suelen ser generadoras de crisis (las más comunes y con mayor frecuencia) y qué nivel de impacto generan para la organización (grave, mediano, leve). Además, es importante trabajar con la idea de qué tipo de mensaje clave desea dejar la organización en la mente de los públicos afectados después de administrar esa crisis y cuál es el protocolo adecuado para enfrentar ese tipo de crisis (quiénes son los responsables, qué deben hacer, cuándo lo deben hacer, cuándo serán accionados, etc.). Esa es una tarea del Comité de gestión de crisis.
- 3. Alianzas en tiempos de paz:** Tratar de desarrollar relaciones institucionales importantes durante la crisis es imposible. Esas relaciones deben realizarse previamente con otras instituciones similares (iglesias, escuelas, hospitales), con los gobiernos y cámaras legislativas (federales, estatales y municipales), con los líderes comunitarios (consejos formados por personas de sociedad civil), con los poderes de la Justicia y Ministerio Público, con la prensa en general y con otros tipos de formadores de opinión (youtubers, blogueros, generadores de contenido digital que alcanzan públicos con los cuales nos relacionamos). Es recomendable que ocurra permanentemente.

- 
4. **Supervisión constante de los perfiles de la organización en las redes sociales virtuales:** La supervisión profesional de lo que se dice sobre la organización en los diferentes perfiles de las redes sociales debe hacerse constantemente y no solo cuando la organización imagina o entiende que su nombre estará asociado a alguna crisis de imagen. Esa supervisión puede hacerse con el propio equipo o delegarlo a empresas especializadas en las redes sociales. Los informes generados por esa supervisión deben ser leídos y estudiados por los equipos comunicacionales para orientar posibles estrategias preventivas.

Formación de un COMITÉ GESTOR: Tenemos un capítulo específico para tratar la importancia de establecer un Comité Gestor de Crisis y su funcionamiento.

Capítulo 3

Etapas de una crisis: antes, durante y después

Latente (crisis prevista)

En la etapa llamada latente, la crisis todavía puede no ser de conocimiento público.

* Pastores de iglesias locales y de colegios, preceptores, empleados de hospitales deben estar atentos, en sus regiones, a situaciones de riesgo que pueden generar una crisis (accidentes, abusos, despidos, controversias doctrinarias, etc.).

* Las cuestiones locales, especialmente las que todavía no son de conocimiento de la mayor parte de las personas, necesitan resolverse administrativamente en el lugar. Pero cuestiones más graves, y generalmente con repercusión mayor, deben informarse inmediatamente al nivel administrativo superior (directores, administradores, gestores). Ejemplo: el personal de un hospital, escuela o iglesia local lo informa a la asociación o misión correspondiente, la misión o asociación a la unión y la unión, en caso de necesidad, a la división.

* En las asociaciones, misiones, uniones, divisiones y también en algunas instituciones es fundamental que las crisis se traten en un Comité Gestor de Crisis. Ese grupo debe actuar de manera preventiva para identificar puntos de vulnerabilidad. Son parte de esos comités los administradores y directores de algunos departamentos. La crisis es administrada bajo el punto de vista administrativo, comunicacional y legal.

En esa etapa, la crisis ya se difundió a diferentes públicos (empleados, clientes, miembros, prensa) y trascendió el ambiente administrativo. En esa fase son importantes algunos procedimientos:

* Entrevistas y comunicados oficiales por escrito (dirigidos a la prensa y para divulgación las redes sociales) deben definirse sobre el caso y ser producidos por el equipo de comunicación en común acuerdo con el Comité de Gestión de Crisis.

* El portavoz oficial que hablará sobre el caso será designado por el Comité, como también lo que va a decir (alineación del discurso). No debe ser elegido alguien porque habla bien o porque es jefe, sino porque posee equilibrio emocional, capacidad de reaccionar bien a preguntas difíciles y tener disponibilidad para comunicarse con los públicos.

* En la comunicación con públicos internos (empleados, comunidad escolar, pacientes, beneficiados por un proyecto social, miembros de la iglesia local), la acción debe ser la más rápida posible, objetiva y clarificadora. Preferentemente deben realizarla los líderes que poseen credibilidad al interactuar con esos públicos. Es esencial recordar que ese diálogo con los públicos internos, si se hace personalmente, existe la posibilidad de que sea grabado con imágenes y audio y posteriormente difundido en Internet, por lo tanto el discurso allí debe ser coherente y alineado estratégicamente.

* Es fundamental, desde el punto de vista comunicativo, tener coherencia y agilidad. Ante a un problema, leve, mediano o grave, la institución adventista precisa actuar con coherencia en relación a su misión y visión. Eso significa atender con prontitud a las víctimas, asegurarse que los que se quejan sean atendidos correctamente y oídos por la institución, y en caso de crímenes, que las prácticas sean comunicadas rápidamente a las autoridades policiales y judiciales.

* En las redes sociales y el ambiente virtual es importante supervisar la repercusión (perfiles oficiales de la institución y otros que estén tratando el tema) y si fuera necesario actuar con respuestas rápidas (comunicado oficial adaptado al lenguaje de la red social).

* Durante la crisis son importantes dos estrategias comunicativas en relación a la forma de expresar la posición.

1a - La organización adventista no debe ser la que difunde la crisis de imagen que esté viviendo. O sea, no es prudente que la propia organización exponga los casos negativos de poca repercusión. Eso hace que la divulgación negativa adquiera fuerza junto a la opinión pública. En casos de gran repercusión, obviamente la organización necesita responder con agilidad y precisión.

2a Es muy importante atender bien a quien busca la información sobre lo ocurrido (prensa, comunidad, autoridades), pero siempre dentro del protocolo definido por el Comité y sin atropellos y precipitaciones.

Después de la parte más aguda de la crisis, cuando la opinión pública (medios, redes sociales y otros públicos) ya no trata tanto el tema, es el momento de aprender con lo que ocurrió e informar lo que se hizo. El Comité Gestor tiene la responsabilidad de:

- * Evaluar la eficacia del abordaje administrativo, comunicativo y legal, o sea, ver lo que fue hecho correctamente y lo que podría haberse hecho de otra forma.
- * Preparar un informe poscrisis con los principales procedimientos realizados e incluir un clip con lo principal que fue accionado, publicado y notificado en relación al caso. Todos los gestores del Comité deben tener acceso a ese material.

Capítulo 4

Del Comité Gestor de Crisis

Le corresponde a la Unión, a los campos y a las instituciones nombrar comités gestores de crisis, que ejercerán la coordinación de la atención de casos antes, durante y después de las crisis:

1. Pasos para crear el Comité:

- a. Definir los nombres de quiénes integrarán ese comité.
- b. Definir un coordinador para esta comisión. Esa persona será el responsable de presidir la comisión, pero no necesariamente actuará como portavoz.
- c. Crear una planificación para reuniones y capacitaciones.
- d. Mantener una lista actualizada de los integrantes del comité.

2. Atribuciones principales del Comité: Antes de la crisis

- a. El Comité es el responsable por la atención inmediata en situaciones de crisis, tanto bajo el punto de vista administrativo como comunicativo. Debe recibir autonomía para actuar en esas situaciones, ayudando a orientar a la administración de la institución o empresa.
- b. El Comité es el responsable por capacitaciones y orientaciones internas sobre cómo prevenir situaciones de crisis.
- c. El Comité, o alguien participante, debe ser el responsable por la supervisión de informaciones que puedan servir a la institución en casos de crisis.
- d. El Comité debe reunirse periódicamente para fines de capacitación y evaluación de los puntos vulnerables (riesgos).

3. Del papel del coordinador del Comité Gestor de la crisis

- a. Asegurar la cooperación y comprensión de todos los niveles dentro del comité.
- b. Evaluar la gravedad de la crisis, junto con el representante del departamento involucrado y de la administración local, y bajo los consejos de la entidad inmediatamente superior.
- c. Decidir si el Comité Gestor deberá reunirse total o parcialmente.
- d. Se recomienda que en el Comité se incluya un representante de la organización inmediatamente superior.

- e. Elaborar respuestas internas.
- f. Prestar consultoría a los que podrán ser interrogados durante el gerenciamiento de una crisis.
- g. Elaborar informes durante y después de la crisis.

De los miembros del Comité Gestor local: Es indispensable la participación de representantes de las siguientes áreas:

- Representante de la administración
- Asesor jurídico del campo
- Asesor de comunicación
- Coordinador de Internet y estrategias digitales
- Representante del área de Recursos Humanos
- Representante del sector donde se originó la crisis
- Ayuda externa (especialistas y técnicos si es necesario)
- Representante de la organización inmediatamente superior (opcional)

El **presidente del campo/institución** es miembro *ex officio*, con la posibilidad de delegar la representación en el secretario o tesorero.

El Comité Gestor tiene responsabilidades y deberes específicos durante una situación de crisis:

1. Nombrar un secretario/a

2. Definir la realidad y reunir las informaciones relevantes

Una de las preocupaciones más prominentes en una situación de crisis es la capacidad de definir la realidad y obtener información lo más rápido posible. Solicitar consultoría para todos los asuntos importantes, principios y creencias, legal, institucional, financiero, técnico, recursos humanos. Esa información ayudará en la determinación de la escala del problema y lo pondrá en perspectiva. Los miembros del equipo cuya responsabilidad es encontrar los hechos no deben atrasarse pues los medios pueden ser muy impacientes.

3. Aunar esfuerzos

El coordinador debe estar seguro de que todos los miembros del Comité Gestor, como también los especialistas eventualmente contratados, estén en sus lugares para cumplir sus deberes.

4. Formular un plan/enfoque de comunicación estratégica para encarar las crisis

El abordaje de la comunicación debe ser el resultado del esfuerzo colectivo. Cada miembro del equipo (incluyendo los especialistas invitados) debe contribuir en el proceso de toma de decisión al transmitir al equipo su conocimiento y habilidades.

- 
5. **Dirigir la atención del equipo a las cuestiones más importantes**
 6. **Buscar consenso cuando se presente alguna divergencia en las ideas**
 7. **Evaluar la necesidad de la opinión de especialistas**
 8. **Administrar el enfoque/acción de la respuesta**

El Comité Gestor es responsable por la definición de las respuestas o abordaje de la comunicación y de la evaluación de resultados.

9. **Indicar el portavoz que hablará orientado por el Comité de Crisis**

10. **Presentar informes de seguimiento del caso**

- a. Durante la crisis, o tan pronto como se calme, los miembros del Comité Gestor tienen la responsabilidad de evaluar la eficacia de las estrategias de gerenciamiento y comunicación. Los procedimientos deben mejorarse como resultado de ese proceso.
- a. Ayudar al coordinador en la elaboración para la presentación de informes durante y después de la crisis.

Capítulo 5

Procedimientos administrativos para el trabajo en el lugar de la crisis

Las reuniones del Comité Gestor se realizarán, siempre que sea posible, en el lugar donde ocurrieron los hechos. El responsable deberá proveer instalaciones adecuadas y espaciosas para el desempeño de las funciones del Comité Gestor.

Son indispensables los siguientes equipos:

- Conexiones vía computador (red, impresora buena conexión a Internet).
- Línea telefónica sin bloqueos.
- Televisión y radio para seguir las noticias enviadas.
- Pizarra u otro equipo que pueda usarse para hacer anotaciones en grupo.

Personal

- Poner a disposición un empleado/colaborador que tenga pleno conocimiento y acceso a las dependencias locales (salas, tablero de energía, dependencias donde se almacenan los materiales, etc.).
- Los empleados (de una escuela, hospital, clínica, proyecto de ADRA) no deben tener acceso directo a los equipos que integran el Comité de Gestión de Crisis a fin de no comprometer el trabajo.

Capítulo 6

La comunicación de la crisis

Papel del Director de Comunicación y Asesoría de Comunicación: El equipo de Comunicación es un brazo del Comité Gestor de Crisis responsable por administrar las estrategias de comunicación internas y externas durante la crisis. El equipo de comunicación debe:

- a. Verificar los hechos de la crisis.
- b. Ayudar al Coordinador del Comité Gestor en la evaluación del nivel de riesgo involucrado.
- c. Ayudar en la preparación de una respuesta interina o inicial a los medios.
- d. Establecer el grupo de comunicación.
- e. Prestar consultoría en cuanto a las estrategias de comunicación para los anuncios internos/externos (enfoco máximo de publicidad/poca intensidad).
- f. Contacto con autoridades (asesoría de comunicación de la policía) y autoridades gubernamentales locales relevantes.
- g. Desarrollar los detalles del mensaje y entrevistas clave con preguntas/respuestas.
- h. Ayudar en la identificación de especialistas.
- i. Redactar y distribuir declaraciones a las partes afectadas y los medios, de acuerdo la decisión del Comité Gestor.
- j. Tratar las preguntas de los medios y proveer entrevistas.
- k. Organizar capacitación en los medios, cuando sea necesario.
- l. Supervisar la cobertura de los medios y aconsejar al Comité Gestor sobre la estrategia de respuestas.
- m. Coordinar la presentación del informe durante y después de la crisis.
- n. Proveer un clip de las noticias.
- o. Desarrollar una estrategia de reinicio (reconstrucción de la confianza) si fuera necesario.

Atención de los medios: consejos prácticos

Son importantes algunos principios:

* Se debe demostrar confiabilidad y profesionalismo en el trato con los medios.

* Todos los pedidos de los medios deben dirigirse a una persona nombrada por el Comité Gestor (de preferencia el asesor de comunicación de la institución). Las recepcionistas y personas de apoyo deben recibir la notificación del nombre/teléfono interno de esa persona. La persona de contacto nombrada puede usar el **Formulario de notificación de contacto de los medios** para registrar cada llamada. **Bajo ninguna hipótesis las llamadas serán transferidas a la administración.** La sugerencia es que se informe que se dará retorno a la llamada de la persona que trabaja en algún medio de comunicación. La persona de contacto nombrada debe detallar lo mejor que pueda la información en el Formulario de notificación de contacto de los medios.

* Antes de emitir una declaración en respuesta al contacto de los medios, el equipo de comunicación debe realizar una evaluación breve de contacto de los medios. Al evaluar cada contacto, deben considerarse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la línea del periodista? (investigativa, general, religiosa, política, etc.).
- ¿El periodista conoce la iglesia? (Tuvo contacto personal o por escrito con la organización antes).
- ¿Quién más en la organización necesita estar consciente de ese contacto de los medios?
- ¿Por qué queremos comentar? ¿Si lo hacemos, lo haremos por nota o con portavoz?
- ¿Cuál es nuestro mensaje clave al dar esa respuesta? ¿Qué queremos que las personas realmente entiendan?

* Una vez concluida la evaluación y puesta en práctica la estrategia:

- Debe contactarse el portavoz y deben desarrollarse los detalles del mensaje clave y del argumento que utilizará.
- Informar a la persona que hace el contacto con los medios para que devuelva la llamada del periodista y combine una entrevista con el portavoz nombrado o presentar una declaración oficial por escrito.
- Orientar al portavoz sobre la postura, ropa y cuidado con afirmaciones innecesarias mientras se prepara para la entrevista o al concluirla.

* En caso de necesidad de respuesta a una crisis, la última persona a ser portavoz es el presidente de la organización o el número uno de la institución involucrada. Es importante que la imagen de estos sea preservada. Excepcionalmente, el director o presidente de la organización podrá hablar, pero como última posibilidad.

Características del buen portavoz:

- Conocer bien la organización (puntos fuertes y débiles).
- Exhala confianza y transmite elevado nivel de respeto.

- Domina la ansiedad de estar ante las cámaras y los periodistas.
- Piensa con rapidez y formula respuestas claras y sucintas.
- Trabaja bajo presión intensa.
- Habla con persuasión
- Usa lenguaje sencillo
- Comprende las necesidades de los medios.
- Es capaz de demostrar preocupación y compasión con naturalidad.

Indicaciones para el portavoz

Las siguientes sugerencias se destinan a todos lo que tienen que enfrentar los medios, especialmente, las cámaras de televisión:

- **No intimidarse con las tácticas del periodista:** Aunque sea agresivo, amistoso y distendido, sugestivo, sin información, debe recordar atenerse a sus puntos del mensaje.
- **Conocer lo último y/o el incidente relacionado:** Aunque los casos pueden ser bien diferentes en cuanto a la naturaleza, los medios seguramente harán preguntas sobre lo último y/o el incidente relacionado por el cual la organización fue conocida.
- **No dar más informaciones de lo necesario:** Si no tiene relación con los puntos de su mensaje, no diga más de lo necesario y no se extrapole.
- **Registrar la entrevista siempre.**
- **Cancelar otros compromisos:** Mientras la crisis prosigue, tal vez tenga que ser un portavoz de tempo completo.
- **Ser convincente:** Exprésese en términos sencillos y no sobrecargue sus declaraciones con estadísticas (para iniciar). No use expresiones tales como división, DSA, etc.
- **Nunca hacer comentarios fuera de las grabaciones.**
- **Conocer los hechos.** El buen entrevistado siempre será probado más allá de su mensaje. Si no posee la información en manos, debe entregarla al periodista cuanto antes.
- **Ensayar el mensaje:** Practique lo que desea decir y prepare preguntas mucho más difíciles de lo que pueda imaginar al pedirle al grupo de comunicación que lo entreviste anticipadamente.
- **Permanecer alerta:** Aunque la otra persona esté hablando, el portavoz puede ser el foco de la cámara.
- **Participar de las discusiones:** En el caso de que más de una persona esté siendo entrevistada intégrese al grupo y participe.

- **Entregar su mensaje:** Aunque el entrevistador olvide la pregunta, lo que le permitiría presentar su mensaje, tome parte del diálogo y vuelva siempre a su tema. Conozca bien los puntos de su mensaje y controle la entrevista al usarlos siempre.
- **No irritarse:** Puede ser que lo provoquen, pero irritarse o enojarse le transmite a la audiencia que no logra controlarse a sí mismo, y mucho menos la situación.
- **Es importante mantener contacto con los ojos:** No hable hasta ver los ojos de la persona. Tome tiempo para mirar alrededor de la sala y captar todo. Mire a la audiencia. Si está con el entrevistador, mírelo. En el caso de que sea un grupo grande, mantenga los ojos en ellos. Los especialistas sugieren que mantener el contacto con los ojos por 3-5 segundos sobre alguien antes de mirar a la próxima persona es la clave para hacerlos sentir que les está hablando directamente.
- **Nunca leer su material en la hora de conceder la entrevista.**
- **Evitar la ansiedad:** Si está en pie, no mueva las manos, si está sentado, no se contuerza. Se sorprenderá con los muchos gestos inconscientes que hace mientras habla. Hay ocasiones cuando un movimiento con la cabeza, una mirada de reojo o un gesto con el brazo lo ayudará a hacerse oír, pero úselos en raras ocasiones.
- **Entrevistas televisivas:** Aténgase a dos o tres puntos que desea transmitir. Solo puede transmitirse lo que usted presentó. Si el periodista mantiene el micrófono frente a usted, esperando que diga más, no habrá problemas en permanecer callado. Finalmente, ellos tendrán que hacer otra pregunta. No se preocupe por el silencio en la grabación, porque será editada.
- **Nunca colocar la organización como víctima.**
- **Decir estrictamente la verdad.**

Estilos de Entrevistas

Construir puentes: Es una forma eficiente de responder en el caso de que se le haga una pregunta que no esté en su agenda. Primero responda a la pregunta de manera breve y concisa, y entonces cambie o haga un puente a lo que usted desea discutir. Ej.: “No, permítame explicarle...”; “Sí, y además...”; “Históricamente ese era el caso. Hoy es lo que estamos haciendo es...”; “No sé la respuesta a esa pregunta, pero lo que sé es que...”.

Inducir las próximas preguntas: Trate de dar declaraciones que tengan por objetivo sugerir al periodista a la siguiente pregunta. Algunas frases producen ese efecto: “Usted quedará sorprendido...”; o “Hay tres cosas que descubrimos y que son importantes...”.

Enfatizar el punto de la declaración que se considera relevante y que debe recordarse. Usted destaca un punto al enfatizarlo con su voz o simplemente al repetirlo durante la entrevista. “Lo más animador en relación a este programa es...”; o “El punto clave a recordar es...”.

Sentencias útiles

En algunas circunstancias **no habrá tiempo** para preparar una respuesta a los medios. Pero, un periodista puede dar la noticia a la organización antes de iniciar las preguntas de los medios. Las siguientes declaraciones mantenidas pueden ser usadas (verbalmente) en este caso:

“No tengo conocimiento de esta situación/incidente/caso. Por favor, deme su nombre y teléfono, lo averiguaré y le devolveré la llamada antes de su plazo límite. Tal vez usted me podría decir lo que oyó y cómo tomó conocimiento”.

“Estoy consciente de la situación/incidente/caso, pero todavía no tengo todos los detalles. Por favor, déjeme su nombre y teléfono y le devolveré la llamada, lo más pronto posible, con la información disponible. ¿Cuál es su plazo límite?”

La promesa debe ser honrada, y si fuera apropiado debe hacerse una declaración y comunicarla al contacto de los medios antes del *plazo final*.

Desarrollo del plan para la crisis

El Secretario del Comité Gestor es el responsable de llenar este formulario.

Informaciones necesarias

- ¿Qué hechos críticos se necesitan para resolver el problema o apoyar la posición de la iglesia? Por favor, enumere por orden de importancia:

1. _____
2. _____
3. _____

¿Quién puede proveer esa información con breve instrucción? (ver la lista de especialistas).

Especialistas de la organización

1. _____
2. _____
3. _____

Especialistas externos

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Públicos externos

¿Qué público **externo** debe ser notificado/informado de los acontecimientos de la crisis?

1. _____
2. _____
3. _____

Audiencia	Prioridad			Miembro responsable del Comité
	ALTA	MEDIA	BAJA	
Medios				
Organismos públicos				
Municipal				
Estatal				
Federal				
Internacional				
Policía				
Servicios de emergencia				
Ambulancia				
Bomberos				
Grupos de la comunidad				
Especialistas externos				

Asociaciones de la misma fe				

¿Qué entidades de la organización necesitan ser notificadas/informadas de los acontecimientos de la crisis?

Audiencia	Prioridad			Miembro responsable del Comité Gestor
	ALTA	MEDIA	BAJA	
División Sudamericana				
Uniones: Asociaciones: Misiones: Instituciones				
Recepcionistas				
Instituciones/entidades (Ver lista p. 2, 3)				
Obreros				
Soporte Adventista				

Formulario con detalles del mensaje

El equipo de comunicación es responsable de llenar este formulario.

El formulario con detalles del mensaje es la base de la declaración oficial y es presentado durante las entrevistas. Debe contar dos o tres detalles clave del mensaje para orientar posibles notas o para ser la base del argumento del portavoz. Es lo que se quiere decir al público (discurso). Debe contener los siguientes aspectos:

Detalles que declaren la **preocupación** e indiquen qué atención se dio.

Resumen de los **hechos** de la crisis sin muchos detalles

Declaración en relación a la **posición o indicaciones** de la Iglesia Adventista del Séptimo Día o de la institución adventista específica sobre al asunto.

Indicación de la **cooperación** con las autoridades y apoyo dado a las víctimas.

Formulario de notificaciones del contacto de los medios

El equipo de comunicación es el responsable de llenar este formulario.

Iglesia Adventista del Séptimo Día

Fecha del contacto: _____ Hora: _____

Nombre del periodista: _____

Medio de comunicación: _____

Teléfono: _____ Celular: _____ E-mail: _____

Tenor de la entrevista solicitada:

Plazo final: _____ Hora: _____

Guardar esos formularios llenados en computador.

EQUIPO DE GERENCIAMIENTO DE LA CRISIS Y DETALLES DE CONTACTO						
Nombre	Función	Tel. Comercial	Tel. Residencial	Tel. Celular	Fax	E-mail
Comité Gestor						
	Coordinador					
	Secretario/a					
	Presidente <i>ex officio</i>					
	Director de Comunicación					
	Coordinador de Web					
	Representante del sector en crisis					
Equipo de apoyo						
Equipo de apoyo de Back-up						

Grupos de Interés						
Asociación General						
Divisiones						
División...						
División...						
División...						
Uniones						
Unión ...						
Unión ...						
Unión ...						
Unión ...						
Otros/Instituciones						

Negación de abuso sexual: Un modelo de respuesta a la crisis

(Suponiendo una amplia exposición y cobertura de los medios)

MENSAJES-CLAVE A SER TRANSMITIDOS A LOS MEDIOS

- **Investigación abierta y completa.**
 1. La iglesia/escuela/grupo está haciendo todo lo posible para apoyar e incentivar una investigación amplia y abierta por la policía.
 2. Tomamos en serio ese tipo de denuncias y estamos cooperando plenamente con las autoridades/policía desde el inicio de esas denuncias.
 3. Continuaremos trabajando con las autoridades/policía en el interés de la comunidad.
- **Actitud ante el abuso sexual.**
 1. La iglesia/escuela/grupo tiene un código de conducta moral estricto para todos sus empleados: Todo empleado que haya sido acusado o que se haya involucrado en actividad sexual fuera de la relación del matrimonio o de abuso sexual de cualquier tipo es investigado inmediatamente. Los pastores son despedidos del ministerio y su ordenación queda anulada.
 2. El abuso sexual es abominable en todas sus formas.

- **Reglamentos de la iglesia en cuanto al abuso sexual.**

1. La iglesia tiene un código de conducta moral estricto para sus empleados:

- Pastores
- Profesores
- Empleados
- Miembros de iglesia

2. Toda acusación de abuso es enviada a la policía para ser investigada.

Frases clave sugeridas para usar en la comunicación con los medios:

“No podemos invadir la privacidad de los miembros/pastores/profesores/empleados: pero si la cuestión llega a nuestro conocimiento, la tomamos en serio y la comunicamos a las autoridades competentes”.

“Creemos que la comunidad tiene el derecho de confiar en nuestros miembros/pastores/profesores/empleados y estamos comprometidos en hacer todo lo que esté a nuestro alcance para mantener esa confianza”.

“Los pastores/profesores reciben 4-6 años de capacitación. Damos un gran énfasis a las relaciones saludables entre nuestros ministros y las congregaciones (profesores y alumnos), y deseamos mantener esa confianza y la confianza de la comunidad”.

“No podemos investigar la vida personal de nuestros empleados/profesores/pastores/ miembros, pero si una acusación de abuso sexual llega a nuestro conocimiento, informaremos el caso inmediatamente a las autoridades competentes”.

“Los pastores/profesores deben ser personas en quien se puede confiar y ser vistos como íntegros pues las relaciones existentes entre nuestras congregaciones/ jóvenes y sus ministros/profesores son extremadamente importante para nosotros”.

“Tenemos un código de conducta moral escrito con el cual todos nuestros empleados están de acuerdo en obedecer. Es totalmente inaceptable que nuestros empleados participen en actividad sexual fuera de la relación del matrimonio. La mala conducta sexual y el abuso son inaceptables para nosotros”.

“Es extremadamente importante que se resuelva este asunto”.

“En el interés de la iglesia y de la comunidad como un todo, es importante que haya investigación abierta y amplia en relación a esta cuestión”.

“Sentimos orgullo de la integridad de nuestro pueblo”.

Posibles preguntas y respuestas sugeridas en la entrevista:

1. ¿Cuándo tomaron conocimiento de esa cuestión?

- Las denuncias llegaron a nuestro conocimiento por medio de...

2. ¿Por qué no hicieron público el problema inmediatamente?

- Las autoridades solicitaron que no reveláramos detalles referentes al caso porque no querían que interfirieran en las investigaciones, pero administrativamente tomamos esa y esas medidas... **(sólo use esta declaración si es verdadera).**

3. ¿Ustedes conocían al acusado?

- No podemos divulgar esta información por el momento. El asunto está siendo investigado por las autoridades se nos orientó a no perjudicar las investigaciones.

4. ¿Es verdad que más de un empleado/profesor/pastor estuvo involucrado en casos similares en el pasado?

- Tomamos conocimiento de... otros casos, los cuales fueron tratados en el ámbito judicial. O “estamos acompañando a las autoridades en ese asunto” o “sí, constatamos que más empleados participaron”.

5. ¿Cuántas personas están involucradas en ese caso?

- La Policía o la justicia nos informó que... estaban involucradas.

6. ¿Cuál es la práctica de la iglesia para tratar esos casos de abuso sexual?

- Todas las denuncias se comunican a las autoridades para la investigación correspondiente, pero administrativamente, según nuestros reglamentos, estudiamos tomar medidas de acuerdo a ese tipo de crimen.

7. ¿Qué sistemas/procedimientos tiene la iglesia para asegurar que cese el abuso sexual?

- Es muy difícil decir que alguna acción va a terminar definitivamente con los abusos sexuales. Lo que nosotros establecemos son indicaciones para que los miembros y empleados de la iglesia informen la sospecha de casos de abuso sexual, que siempre son encaminados a las debidas autoridades para la investigación. Todos nuestros pastores, profesores y empleados están de acuerdo en actuar conforme a esas disposiciones en relación a la conducta sexual. En el caso de pastores, el no cumplir esas disposiciones implica la anulación de su ordenación y su actuación en el ministerio. También establecemos disposiciones para la selección de voluntarios que trabajan con niños y jóvenes en la iglesia. Finalmente, la iglesia reconoce que el abuso sexual es un problema que afecta a la comunidad como un todo. Promovemos discusiones abiertas y honestas como uno de los pasos para erradicar el abuso sexual de nuestra comunidad por medio de proyectos como Rompiendo el Silencio. Realizamos conferencias y capacitaciones tratando el tema del abuso sexual con los miembros y empleados de la iglesia y para el público en general. Como todas las demás organizaciones, nos regimos por legislaciones gubernamentales en esa área.

8. ¿Hace cuánto tiempo fueron establecidas esas disposiciones?

- La iglesia estableció los procedimientos para luchar contra el acoso sexual en el lugar de trabajo, desde 1989. En marzo de 1994, presentamos nuestro reglamento con la argumentación del abuso sexual a nuestros pastores y al público en un documento llamado *Comprensión y lucha contra la violencia en la familia*. Pero es importante destacar que en el Manual de la Iglesia, versión 2010 y 2015, incluimos varios artículos relacionados con el asunto.

9. ¿Cómo pueden tener la seguridad de que los mismos perpetradores no abusarán de otras víctimas?

- Estamos ayudando a las autoridades a identificar a los criminales y sus actividades. En el caso que la denuncia sea consistente y si se presentan otros casos, entonces esperamos que se realice una investigación abierta y completa que revele esos casos y que el sistema legal tome medidas apropiadas.

10. ¿Cuál es la opinión de los miembros y la suya en relación a esa argumentación?

- Sin duda los miembros (y yo me incluyo) estamos muy tristes y angustiados con esas situaciones. Así como otros sectores de nuestra comunidad, estamos luchando para llegar a un acuerdo y trabajando activamente para erradicar el abuso sexual. Sabemos que nuestros miembros trabajarán con nosotros para alcanzar ese objetivo.

11. ¿La iglesia está considerando algún tipo de compensación para las víctimas del denunciado abuso?

- Hasta que la policía haya concluido sus investigaciones y se haya establecido la verdad no estamos en posición de hablar al respecto, pero seguramente haremos todo lo que esté a nuestro alcance para disminuir el sufrimiento de las víctimas.

12. ¿Qué procedimientos e instalaciones posee la iglesia para ayudar a los miembros que son víctimas del abuso?

- Todos nuestros pastores reciben capacitación básica para aconsejar a las víctimas y saben específicamente a quiénes encaminarlas, o sea, a qué profesionales. También realizamos conferencias y capacitación sobre abuso sexual a los pastores, miembros de la iglesia y público en general.

13. ¿La iglesia posee seguro para cubrir los costos asociados a las acciones legales dirigidas contra la iglesia o sus pastores?

- La iglesia está verificando ese tema en sus procedimientos administrativos, pero debido a los requisitos legales pertinentes a los reglamentos de seguro, no podemos revelar esa información.

Flujograma de la crisis de imagen (Vea Infográfico abajo):

