



MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS EN LOS MEDIOS

IGLESIA ADVENTISTA DEL SÉPTIMO DÍA

Índice

Introducción	5
Capítulo 1 – Identificación de las situaciones de riesgo	7
1. Casos fortuitos	7
2. Relaciones personales	7
3. Hechos más comunes generadores de crisis	7
4. Exposición en los medios de comunicación	7
5. Redes Sociales	8
Capítulo 2 – El riesgo de crisis	9
1. Conocer la organización	9
2. Alianzas en tiempos de paz	9
3. Formación de un comité gestor	9
4. Etapas de una crisis	9
Capítulo 3 – Comité gestor de crisis	11
1. Pasos para crear el comité	11
2. Principales atribuciones del comité antes de la crisis	11
3. Papel del coordinador del comité gestor de crisis	11
4. De los miembros del comité gestor local	11
5. El presidente del campo/institución	12
6. El Comité Gestor tiene responsabilidades y deberes específicos durante una situación de crisis	12
7. Papel del Director de Comunicación y Asesoría de Comunicación	12
- Gráfico del papel del director de comunicación	13
8. Papel del secretario	13
- Gráfico del papel del secretario	14
9. Procedimientos en el lugar de la crisis	15
Capítulo 4 – Relaciones con los medios de comunicación durante la crisis	17
1. Atención a los medios de comunicación	17
2. Portavoz	17
- Características de un buen portavoz	18
- Indicaciones para el portavoz	18
3. Estilos de entrevistas	19

Capítulo 5 – Después de la crisis 21

- 1. Anexos 21
- 2. De la duración de la crisis 21
- 3. Propósito 22

Capítulo 6 – Recursos (formularios) 23

- 1. Desarrollo del plan para crisis 23
- 2. Formulario con detalles del mensaje 24
- 3. Formulario del resumen de la acción 25
- 4. Formulario de notificación del contacto con los medios 26
- 5. Formulario del equipo de gestión de crisis y detalles del contacto 27

Capítulo 7 – Ejemplos prácticos 29

- 1. Alegación de abuso sexual 29
- 2. Frases clave para usar en la comunicación con los medios 29
- 3. Preguntas posibles y respuestas sugeridas en la entrevista 30

Introducción

En la dimensión exacta en que el mundo se aproxima a su fin, se intensifican los ataques del enemigo, “como león rugiente, anda alrededor buscando a quien devorar” (1ª Pedro 5:8). Y en el mismo versículo está la orientación divina: “Sed sobrios”. En otros pasajes el Maestro insiste: “Sed prudentes”, “Velad”.

El presente manual tiene por objetivo proponer alternativas a fin de que la sobriedad, la prudencia y el deber de velar, se manifiesten en las prácticas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, especialmente cuando pase por situaciones críticas.

La idea es que este Manual sirva como un aporte de orientaciones sobre cómo debe proceder la organización adventista antes, durante y después de algún tipo de crisis que pueda perjudicar su imagen frente a la opinión pública. No todas las crisis se hacen públicas, pero es necesario que una institución centenaria y de credibilidad comprobada esté lo más preparada posible para prevenir y actuar en caso de necesidad.

Creemos que adoptar las medidas aquí propuestas tendrá los objetivos de:

- Exaltar las creencias, valores y principios de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.
- Salvaguardar la integridad y 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 se originó del griego *krinein*, que significa “capacidad de juzgar bien”.

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

“Cristo me da fuerzas para enfrentarme a toda clase de situaciones” (Filipenses 4:13, TLA).

Capítulo 1

Identificación de las situaciones de riesgo

Casos fortuitos: Caso fortuito es todo tipo de evento que ocurre ajeno a la voluntad de la parte afectada. Es **caso fortuito interno** el que proviene 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, huracanes, tempestades, etc.).

Relaciones personales: La dinámica de las relaciones humanas realizadas en el ámbito de la comunidad es un factor generador de crisis potenciales. Como por ejemplo:

- **Acciones gremiales** que incluyan a empleados/colaboradores de la iglesia.
- **Acciones civiles** que pongan en cuestión asuntos doctrinales (diezmos, ofrendas, celebración de casamiento, etc.) y la aplicación de disciplina eclesiástica.
- **Convocaciones extraordinarias** para presentar aclaraciones judiciales o administrativas, en el transcurso de su funcionamiento regular o en litigios que involucren a miembros de iglesia.

Hechos más comunes generadores de crisis:

Entre muchos otros, se destacan los siguientes hechos que pueden ocurrir dentro de la iglesia o fuera de ella; por o en contra de algún miembro; o que la iglesia sea llamada a intervenir por medio de sus líderes:

- ✓ Robo y hurto
- ✓ Abuso sexual
- ✓ Malos tratos a menores
- ✓ Violencia doméstica
- ✓ Accidente en las dependencias de la iglesia
- ✓ Aplicación de disciplina eclesiástica
- ✓ Despido de empleados
- ✓ Recesión de contrato con prestadores de servicios
- ✓ Discusión en relación a tributos.

Exposición en los medios de comunicación: Pueden aparecer en los medios de comunicación posiciones radicales adoptadas por movimientos separatistas y se los presentan en nombre de la iglesia, como también cuestiones de conciencia en conflicto con la opinión pública, entre los cuales podemos citar:

- ✓ Trabajo, exámenes escolares, deberes cívicos en el día sábado
- ✓ Hábitos alimentarios y estilo de vida
- ✓ Legislación acerca de la observancia del domingo
- ✓ Relaciones entre la iglesia y el Estado
- ✓ Participación de la iglesia en asuntos político sociales
- ✓ Expresión de la iglesia acerca de producciones legislativas
- ✓ Otros

Redes sociales: Actualmente no se puede desestimar el alcance de las redes sociales. En la misma dimensión en que una noticia se propaga por estas redes, también se potencia el riesgo de crisis.

Capítulo 2

El riesgo de crisis

Salvo en casos fortuitos internos o externos, en los que no hay previsibilidad, tampoco participación de la parte damnificada, los demás casos pueden tratarse de manera preventiva, dando carácter objetivo a la anulación del riesgo o, en caso de que este se manifieste, reducir al mínimo sus efectos.

Una situación de riesgo desestimada tiene la posibilidad de transformarse en una crisis, de un momento para el otro, con severas consecuencias para la iglesia. Por eso, toda acción preventiva es de singular 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.

Antes de la crisis es imprescindible adoptar las siguientes medidas:

Conocer la organización, sus puntos fuertes y débiles: Es importante conocer profundamente la estructura de la iglesia, físicamente (templo, construcción, lugar de los extinguidores de incendio, salidas de emergencia, tablero de electricidad, interruptores de alarma, etc.), y filosóficamente (declaración de misión, historia, doctrinas, desafíos pasados, presentes y futuros, público a alcanzar).

A menos que se comprenda verdaderamente a la organización, la respuesta a los desafíos impuestos por una crisis no será eficiente, eficaz y efectiva.

Alianzas en tiempos de paz: Es imposible tratar de iniciar relaciones importantes durante la crisis. Es fácil que nos sorprendan en nuestro mundo pequeño y pagar más tarde el precio por eso.

Las relaciones con la comunidad y los medios de comunicación deben ser un proceso continuo antes de producirse una crisis. Participe en las organizaciones de la comunidad. Hágase conocer y haga amistad con sus vecinos. Además, intégrese a las agrupaciones institucionales a fin de que lo conozcan como persona y por los valores que vive.

Formación de un COMITÉ GESTOR: Dedicaremos un capítulo específico a tratar los asuntos que comprenden la formación y acción de un Comité Gestor de Crisis.

ETAPAS DE UNA CRISIS

Latente

Es responsabilidad del pastor de la iglesia local y/o de los líderes laicos, del personal de la Asociación y de la Unión conocer los problemas potenciales en sus congregaciones, instituciones y entidades, y evaluar el riesgo de cada asunto (ver Formulario del gráfico de riesgo). Los problemas locales necesitan resolverse en el lugar. **Todos los problemas deben informarse al nivel administrativo inmediatamente superior.**

El Comité Gestor de la crisis de la Asociación/Misión debe actuar de manera preventiva al identificar los puntos de vulnerabilidad que puedan llevar a posibles crisis futuras.



Emergente

Esta etapa implica que la crisis se extendió más allá de los límites de la iglesia, escuela, institución u otro. Puede ocurrir lo siguiente:

- Los medios de comunicación difunden una noticia rápida sobre un determinado asunto, sin darle mucha cobertura.
- El pastor/líder laico, directores de departamento de Asociación/Unión reciben preguntas de personas de dentro o de fuera de la organización.
- La noticia contiene declaraciones no verídicas respecto a la situación.
- Los medios de comunicación hacen referencias negativas acerca de la iglesia.

Durante la crisis

En esta etapa, la historia ya la conoce el público en general. La iglesia, sus miembros/ empleados, sus doctrinas/prácticas y/o su reputación están expuestas en los grandes medios de comunicación del país, diarios, televisión y radio. La Asociación/Misión o institución poseen autonomía para actuar a través de su Comité Gestor.

Residual

Una vez que la crisis que se resolvió, o sea, que los medios de comunicación dejaron de hacer referencias a la iglesia y a sus instituciones, que la decisión judicial se concretó, etc., el Comité Gestor es responsable por:

- Evaluar la eficacia de la actuación administrativa.
- Preparar un informe poscrisis (**ver la sección informe poscrisis**)
- Archivar una copia del informe en el lugar y enviar otra al ente inmediatamente superior.

Capítulo 3

Comité Gestor de Crisis

Cabe a la Unión y Campos nombrar comités gestores de crisis para coordinar la atención de los casos antes, durante y después de la crisis:

1. Pasos para crear el comité:

- a. Definir los nombres de los integrantes del comité.
- b. Definir un coordinador para esta comisión. La persona será responsable de presidir la comisión, pero no necesariamente actuará como portavoz.
- c. Crear una planificación para las reuniones y capacitaciones.
- d. Mantener un registro actualizado de los integrantes del comité.

2. Principales atribuciones del Comité antes de la crisis.

- a. El Comité debe actuar en forma inmediata en situaciones de crisis, tanto desde el punto de vista administrativo como de comunicación. Debe recibir autonomía para actuar en estas situaciones, ayudando y orientando a la administración de la institución o empresa.
- b. El Comité es responsable de capacitar y orientar en el ámbito interno sobre cómo prevenir situaciones de crisis.
- c. El Comité o algún participante debe ser responsable de supervisar e incorporar informaciones que puedan servir a la institución en casos de crisis.
- d. El Comité debe reunirse periódicamente con el propósito de capacitar y evaluar puntos vulnerables.

3. Papel del coordinador del Comité Gestor de 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 afectado y de la administración local, y bajo el consejo de la entidad inmediatamente superior.
 - c. Decidir si el Comité Gestor deberá reunirse total o parcialmente.
 - d. Recomendar que se incluya en el Comité Gestor un representante de la organización inmediatamente superior.
- a. Elaborar respuestas internas.
 - b. Prestar asesoría a los que sean cuestionados durante la gestión de una crisis.
 - c. Elaborar informes durante y después de la crisis.

4. 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
- ✓ Director y Asesor de comunicaciones
- ✓ Coordinador de Internet y estrategias
- ✓ Representante del sector donde se originó la crisis
- ✓ Ayuda externa (especialistas y técnicos si fuera necesario).

5. **El presidente del Campo/institución** es miembro ex officio, pudiendo hacerse representar por el secretario o tesorero.

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

1. Nombrar un secretario.

2. Definir la realidad y reunir las informaciones relevantes.

Una de las preocupaciones más apremiantes en una situación de crisis es la capacidad de definir la realidad y obtener información lo más rápido posible. Asesorarse sobre todos los temas importantes, principios y creencias, legal, institucional, financiera, técnica, recursos humanos. Esa información ayudará a determinar la escala del problema y lo pondrá en perspectiva. Los miembros del equipo, cuya responsabilidad es encontrar los hechos, no deben retrasarse siendo que los medios de comunicación pueden estar muy impacientes.

3. Ordenar las fuerzas

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

4. Formular un plan/abordaje de comunicación estratégico para enfrentar la 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 la toma de decisión al transmitir al equipo su conocimiento y habilidades.

5. Dirigir la atención del equipo a los asuntos más importantes.

6. Buscar el consenso cuando hubiera alguna diferencia de ideas.

7. Evaluar la necesidad del parecer de los especialistas.

8. Administrar el abordaje/acción de la respuesta.

El Comité Gestor es el responsable de definir las respuestas y el abordaje de la comunicación y de la evaluación de los resultados.

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

10. Presentar informes de seguimiento del caso.

Durante la crisis, o tan pronto como esté calmada, los miembros del Comité Gestor tienen la responsabilidad de evaluar la eficacia de las estrategias de gestión y comunicación. Deben mejorarse los procedimientos como resultado de este proceso.

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

a. Verificar los hechos de la crisis.

b. Auxiliar al coordinador del Comité Gestor en la evaluación del nivel del riesgo presentado.

c. Auxiliar en la preparación de una respuesta interina o inicial a los medios de comunicación.

d. Establecer el grupo de comunicaciones.

e. Prestar asesoría en cuanto a las estrategias de comunicación para los anuncios internos/externos (abordaje máximo/mínimo de publicidad).

f. Contacto con autoridades (asesoría de comunicación de la policía) y autoridades gubernamentales locales importantes.

g. Desarrollar los detalles del mensaje y entrevistas clave con preguntas y respuestas.

h. Auxiliar en la identificación de especialistas.

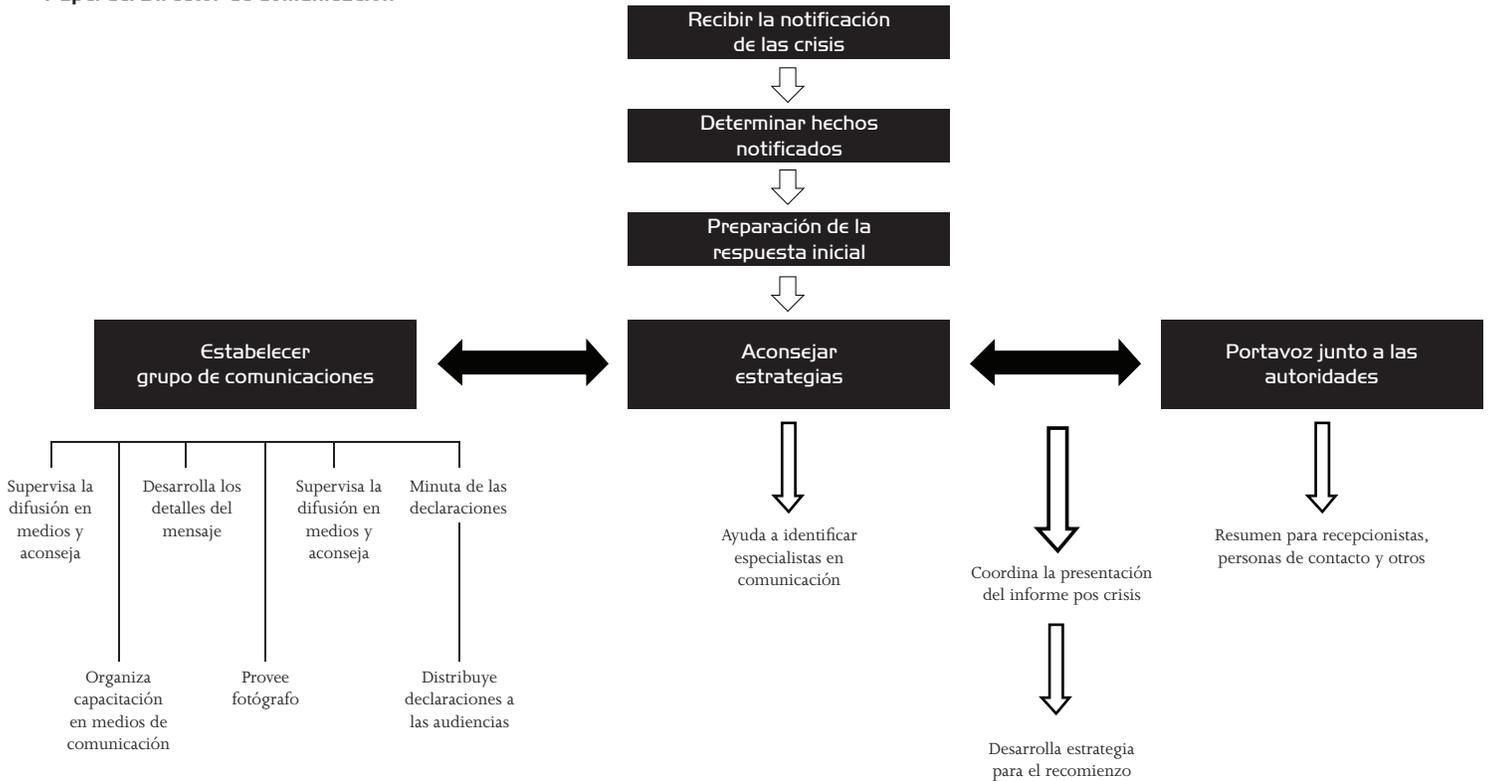
i. Redactar y distribuir declaraciones a las partes afectadas y a los medios de comunicación, conforme la decisión del Comité Gestor.

j. Encarar las preguntas de los medios de comunicación y proveer entrevistas.

k. Organizar capacitación en los medios de comunicación cuando sea necesario.

- l. Supervisar la cobertura de los medios de comunicación y aconsejar al Comité Gestor sobre la estrategia de respuestas.
- m. Coordinar la presentación del informe durante y después de la crisis.
- n. Proveer los archivos de las noticias.
- o. Desarrollar una estrategia de reinicio (reconstrucción de la confianza) si fuera necesario

Papel del Director de Comunicación



8. El papel del secretario también es registrar detalladamente las decisiones tomadas y las acciones emprendidas por el Comité Gestor de la Crisis. El secretario debe:

- a. Llenar el formulario de resumen de la acción. (7.c.)
- b. Trabajar íntimamente con el grupo de comunicación o con la persona de contacto con la prensa para:
 - b.1. Asegurar que todos los formularios de notificación del contacto con los medios estén registrados en el diario.
 - b.2. Cerciorarse de que las copias del formulario de detalles de mensaje y de las declaraciones y boletines oficiales a los medios de comunicación sean guardados en el libro de registros.
- c. Revisar la situación con regularidad.
- d. Asegurarse que las decisiones hayan sido comunicadas a las autoridades/personal relevante.
- e. Trabajar en común acuerdo con el coordinador en la convocación de las reuniones regulares del Comité Gestor.
- f. Ayudar al coordinador a llenar formularios y presentar informes durante y después de la crisis.

Papel del Secretario



9. Procedimientos en el lugar de la crisis

Las reuniones del Comité Gestor se realizarán, siempre que fuera posible, en el lugar donde ocurrieron los hechos.

El responsable del lugar deberá proveer instalaciones adecuadas y espaciosas para el desarrollo de las funciones del Comité Gestor.

Equipos indispensables:

- ✓ Conexiones para computadores (red, impresora e Internet).
- ✓ Línea telefónica sin bloqueos.
- ✓ Televisión.
- ✓ Pizarrón o equipo equivalente.

Personal

- ✓ Disponer de una persona/colaborador que tenga pleno conocimiento y acceso a las dependencias locales (salas, tablero de energía, etc.).

Capítulo 4

Relaciones con los medios de comunicación durante la crisis

Atención a los medios de comunicación

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

Todas las llamadas de los medios deben estar dirigidas a una persona nombrada por el Comité Gestor. Los receptionistas y personas de apoyo deben estar notificados del nombre/interno de esa persona. La persona de contacto nombrada debe usar el **formulario de notificación de contacto con los medios de comunicación** para registrar cada llamada. **En ninguna circunstancia las llamadas serán transferidas a la administración.** Sugerimos que se informe que alguna persona hará el retorno de la llamada a los medios. La persona de contacto nombrada debe detallar lo mejor posible la información en el formulario de notificación del contacto con los medios de comunicación.

Todas las solicitudes de los medios deben ser anotadas en el libro de registros y constatadas regularmente por el secretario del Comité Gestor a fin de asegurar que todas fueron debidamente atendidas. Presente el **formulario de notificación del contacto con los medios de comunicación** al equipo de comunicación para evaluación.

Antes de emitir una declaración en respuesta al contacto de los medios, el equipo de comunicaciones debe realizar una breve evaluación del contacto con los medios. Al evaluar cada contacto se deben considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la línea del periodista? (Investigación general, religiosa, política, etc.).
- ¿El periodista conoce la iglesia? (¿Tuvo antes contacto personal o por escrito con la organización?)
- ¿Quién más en la organización necesita saber sobre este contacto con los medios?
- ¿Por qué queremos comentar?
- ¿Qué puntos del mensaje clave son relevantes para esta (1) publicación, este (2) periodista (3), este público destinatario, esta (4) crisis.

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

- Se debe elegir al portavoz y desarrollar los detalles del mensaje clave.
- Informar a la persona que hace el contacto con los medios para devolver la llamada al periodista y fijar una entrevista con el portavoz nombrado o presentar una declaración oficial por escrito.

Portavoz: En caso de crisis la última persona que será portavoz es el presidente de la organización o el número uno de la institución involucrada. Es importante que se preserve su imagen para que siempre esté asociada a las acciones positivas de la organización.

Características de un buen portavoz:

- ✓ Conoce bien la organización (puntos fuertes y débiles).
- ✓ Inspira confianza y transmite elevado nivel de respeto.
- ✓ Enfrenta la ansiedad de estar ante las cámaras y los periodistas.
- ✓ Piensa rápido y elabora respuestas claras y sucintas.

- ✓ Trabaja bajo presión intensa.
- ✓ Habla con persuasión.
- ✓ Usa lenguaje simple.
- ✓ Comprende las necesidades de los medios.
- ✓ Es capaz de demostrar preocupación y compasión con naturalidad.

Aún los mejores portavoces necesitan tener un resumen completo de los hechos y establecer un plan antes de la entrevista. El resumen debe incluir: una rápida actualización de cómo se encuentra la situación; una idea del mensaje que se transmitirá y de los puntos de apoyo, y una explicación detallada de la audiencia de los medios de comunicación y del periodista.

Indicaciones para el portavoz:

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

- ✓ **No se intimide con las tácticas del periodista:** Agresivo, amistoso y relajado, sugestivo, sin información, y recuerde atender sus puntos del mensaje.
- ✓ **Conozca lo último y/o el incidente relacionado:** Aunque los casos puedan ser bien diferentes en cuanto a la naturaleza, con seguridad los medios harán preguntas sobre lo último y/o el incidente relacionado por el cual la organización fue conocida.
- ✓ **No dé informaciones más allá de lo necesario:** Si no existe una relación con los puntos de su mensaje, no diga más de lo necesario y no exagere.
- ✓ **Siempre registre la entrevista.**
- ✓ **Cancele otros compromisos:** Mientras prosigue la crisis, tal vez usted tenga que ser un portavoz de tiempo completo.
- ✓ **Diga en un minuto:** Si presenta el mensaje en un minuto, tendrá más chances de verlo transmitido por entero e intacto.
- ✓ **Sea convincente:** Exprésese en términos simples y no sobrecargue sus declaraciones con estadísticas (para iniciar). **No use expresiones tales como División, DSA, etc.**
- ✓ **Nunca haga comentarios fuera de las grabaciones.**
- ✓ **Conozca los hechos:** El buen entrevistado siempre será probado más allá de su mensaje. Si no posee la información en manos, entréguela al periodista cuanto antes.
- ✓ **Ensaye su mensaje:** Practique lo que desea decir y prepare preguntas mucho más difíciles de las que usted pueda imaginar al pedir anticipadamente al grupo de comunicaciones una entrevista.
- ✓ **Permanezca alerta:** Aunque otra persona esté hablando, usted puede ser el foco de la cámara.
- ✓ **Participe de las discusiones:** En el caso que se esté entrevistando a más de una persona intégrese al grupo y participe.
- ✓ **Entregue su mensaje:** Aunque el entrevistador olvide la pregunta que le permitiría presentar su mensaje, tome parte en el diálogo y vuelva a su tema. Conozca bien los puntos de su mensaje y controle la entrevista al usarlos siempre.
- ✓ **No se irrite:** Tal vez se sienta provocado, pero si se irrita le transmite a la audiencia que no tiene autocontrol, y por ende, no sabrá controlar la situación.
- ✓ **Es importante mantener contacto con los ojos:** No hable hasta ver los ojos de la persona. Tome tiempo para mirar a su alrededor. Mire a su audiencia. Si es con un entrevistador, mírelo. En el caso que sea un grupo grande, mantenga los ojos en ellos. Los especialistas sugieren que mantener el contacto con los ojos por 3-5 segundos en alguien antes de mirar a la persona siguiente es clave para que sientan que usted les está hablando directamente.
- ✓ **Nunca lea su material en la hora de conceder la entrevista.**

- ✓ **Evite inquietarse:** Si está en pie, no mueva las manos, si está sentado, evite contorcerse. Usted 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 raramente.
- ✓ **Entrevistas televisivas:** Aténgase a dos o tres puntos que desea transmitir. Sólo se puede transmitir lo que presentó. Si el periodista mantiene el micrófono frente a usted esperando que diga algo más, no tenga problemas en permanecer callado. Finalmente ellos tendrán que hacer otra pregunta. No se preocupe con el silencio en la grabación, será editada.
- ✓ **Nunca coloque la organización como víctima.**
- ✓ **Diga estrictamente la verdad.**

Estilos de entrevistas

Construir puentes: Es una forma eficiente de responder en el caso 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 para lo que usted desea discutir. Ej.: “No, permítame explicar...” “Sí, y todavía más...” “Históricamente ese era el caso. Hoy es esto lo que estamos haciendo...” “No sé la respuesta a esa pregunta, pero lo que sé es que...”

Inducir las próximas preguntas: Procure dar declaraciones que tengan por objetivo sugerir al periodista la pregunta subsecuente.

Algunas frases producen ese efecto: “Usted se sorprenderá” o “Hay tres cosas que descubrimos y que son importantes...”

Enfatizar el punto de la declaración que se cree relevante y debe ser recordado. Usted destaca un punto al enfatizarlo con su voz o simplemente al repetirlo durante la entrevista. “Lo que más anima de este programa es...” o “El punto clave a recordar es...”

Frases útiles

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

- “No tengo ningún conocimiento de esta situación/incidente/caso. Por favor, deme su nombre y teléfono y después de averiguar le llamaré antes de su plazo límite. Tal vez usted me podría decir lo que oyó y cómo tomó conocimiento”.
- “Estoy al tanto de la situación/incidente/caso, pero todavía no tengo todos los detalles. Por favor, deme 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 debe ser hecha una declaración en el momento apropiado, y comunicada al contacto de los medios antes del plazo final.

Frases de apertura

- ✓ *Usted me hace varias preguntas. Primero me gustaría responder...*
- ✓ *Antes de responder a esto, permítame concluir mi pensamiento...*
- ✓ *No, no fue exactamente eso lo que yo dije. Lo que quise decir es...*
- ✓ *Consideremos atentamente la situación porque creo que usted verá que cambió un poco...*
- ✓ *Por su pregunta, supongo que usted se está refiriendo a...*
- ✓ *... pero la cuestión importante es...*
- ✓ *Estamos cooperando lo máximo posible.*
- ✓ *Queremos que la persona correspondiente converse con usted para darle la información.*
- ✓ *Comparto sus preocupaciones...*
- ✓ *No tengo conocimiento al respecto, pero lo que de hecho sé...*
- ✓ *Históricamente eso puede ser verdad, pero hoy...*

Capítulo 5

Después de la crisis

El análisis de la crisis puede ayudar a evaluar la eficiencia de la gestión y la estrategia de la comunicación. Por lo tanto es esencial un informe poscrisis el que se debe preparar cuando la crisis esté bajo control.

El coordinador del Comité Gestor de Crisis es el responsable de preparar ese informe. Ese documento debe ser conciso, real y completo conforme las circunstancias lo permitan. Debe incluir la siguiente información sobre la crisis:

- La naturaleza de la crisis.
- Los detalles de la crisis (donde, cuándo y el número de personas afectadas).
- Resumen de la pérdida de vidas (si fuera el caso) muerte, heridos.
- Extensión de los daños.
- Estado actual de la crisis (resuelta, en proceso de desarrollo, seguimiento pos crisis).
- Acciones tomadas para implementar las decisiones del Comité Gestor.
- Problemas especiales.
- Medios de comunicación usados.
- Eficiencia del plano.
- Sugerencias para mejorar el manual/proceso de Gestión de Crisis.

Anexos

- Copias de todas las declaraciones oficiales e informaciones a los medios de comunicación.
- Recortes de noticias referentes a la crisis (videos).
- Contenidos del libro de registro.

Este informe debe presentarse al presidente del Comité Gestor de Crisis. También se pueden hacer recomendaciones para los cambios en los procedimientos del futuro.

De la duración de la crisis

Si la crisis se prolonga por más de dos o tres días deberá pasar lo siguiente:

- El Comité Gestor decide el curso de la acción de mantenimiento, teniendo en cuenta la comunicación y las estrategias administrativas. El mantenimiento de la situación comprende:
 1. Estar informado de los últimos acontecimientos.
 2. Determinar si se deben tomar medidas adicionales.
 3. Responder a preguntas de los medios de comunicación/otros, de acuerdo con el curso combinado de acción.
 4. Determinar el cierre de la crisis.

Es de responsabilidad del equipo de comunicación hacer los arreglos del proceso de prestación de cuentas que debe involucrar las siguientes personas/grupos de personas:

- Miembros del Comité Gestor

- Especialistas y otras personas incluidas, tales como:
 1. Recepcionistas.
 2. Soporte de Tecnología de la Información
 3. Equipo de seguridad.
 4. Personas de contacto con los medios.
 5. Representantes de los medios (si fuera posible).
 6. Representantes del público destinatario principal.

Propósito

El proceso de prestación de cuentas tiene por objetivo:

- a. Proveer a todos los participantes la visión general de los pasos dados en la evaluación y en el tratamiento de la situación, como también las medidas tomadas.
- b. Indicar si las estrategias de comunicación y de gestión fueron eficientes, en qué medida y cómo.
- c. Dar a los participantes la oportunidad de compartir sus observaciones y sugerencias.
- d. Evaluar la necesidad (o falta de) medidas/comunicación de seguimiento adicionales.
- e. Evaluar las responsabilidades por el trabajo de seguimiento a personas específicas.
- f. Promover recomendaciones al Comité Gestor en cuanto a cambios/mejoras en los procedimientos y en Manual de Gestión de Crisis.

Capítulo 6

Recursos - Formularios

Se deben fotocopiar y usar los siguientes documentos cuando sea apropiado para registrar todas las interacciones durante la crisis. Al concluir la crisis se deben compilar en un libro de registros y guardar para que sirvan de referencia.

1. Desarrollo del plan para crisis

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

Informaciones necesarias

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

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

- ¿Quién puede proveer esta información con una breve instrucción? (ver lista de especialistas).

- ✓ Especialistas de la organización _____
- ✓ Especialistas externos _____

Público externo

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

Público	Prioridad			Miembro responsable del Comité Gestor
	ALTA	MEDIA	BAJA	
Medios de comunicación				
Organismos públicos Municipal Estatad Federal Internacional				
Policía				
Servicios de emergencia Ambulancia Bomberos				
Grupos de la comunidad				
Especialistas externos				
Asociaciones interdenominacionales				

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

Público	Prioridad			Miembro responsable del Comité Gestor
	ALTA	MEDIA	BAJA	
División Sudamericana				
Uniones Asociaciones Misiones Instituciones				
Recepcionistas				
Instituciones/Entidades (Ver lista p. 2, 3)				
Obreros				
Apoyo adventista				

2. FORMULARIO CON DETALLES DEL MENSAJE

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

El formulario con detalles del mensaje es la base de la declaración oficial y es liberado durante las entrevistas. Debe contar dos o tres detalles claves del mensaje que:

1. Declare la **preocupación** e indique la atención dada.
2. Resuma los **hechos** de la crisis.
3. Declare la **posición o pautas** de la Iglesia Adventista del Séptimo día con respecto al asunto.
4. Indique la **cooperación** con las autoridades.

Detalles del mensaje de preocupación _____

Detalles del mensaje sobre los hechos _____

Mensaje sobre la acción/pautas _____

Mensaje en cuanto a la cooperación _____

Después de llenarlo, por favor entregue una copia al secretario del Comité Gestor.

3. FORMULARIO DEL RESUMEN DE LA ACCIÓN

El secretario del Comité Gestor es el responsable de la exactitud del registro de la información en este formulario.

ACCIÓN REALIZADA	COMUNICADO A	RESPONSABLE

4. FORMULARIO DE NOTIFICACIÓN DEL CONTACTO CON LOS MEDIOS

El equipo de comunicación es responsable de llenar este formulario.

Iglesia Adventista del Séptimo Día

Fecha del contacto: _____ Hora: _____

Nombre del periodista: _____

Empresa de medios de comunicación:

Teléfono: _____ Fax: _____

Celular: _____ E-mail: _____

Naturaleza de las preguntas:

Plazo Final: _____ Hora: _____

Mensaje clave recibido por el periodista y/o dado al periodista:

Fecha de la respuesta: _____ Hora: _____

Otros seguimientos o comentarios:

Después de completado, por favor, envíe una copia al secretario del Comité Gestor y al equipo de los medios de comunicación.
Todas las solicitudes de los medios deben escribirse en el libro de registros.

5. EQUIPO DE GESTIÓN DE CRISIS Y DETALLES DEL CONTACTO

Nombre	Función	Tel. Comercial	Tel. Residencial	Tel. Celular	Fax	e-mail
Comité Gestor						
	Coordinador					
	Secretario (a)					
	Presidente ex officio					
	Director de Comunicación					
	Coordinador de la Web					
	Representante del sector en crisis					
Equipo de apoyo						
Especialistas						
Grupo de interés						
Asociación General						
Divisiones						
División...						
División...						
División...						
Uniones						
Unión...						
Unión...						
Unión...						
Otros/Instituciones						

Capítulo 7

Exemplos prácticos

Alegación de abuso sexual. Un modelo de respuesta a la crisis.

(Suponiendo una amplia exposición y cobertura de los medios de comunicación.)

MENSAJES CLAVE PARA TRANSMITIR EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- **Investigación abierta y completa.**
 1. La iglesia/escuela/grupo está haciendo todo lo posible para apoyar e incentivar una investigación amplia y abierta de la policía.
 2. Tomamos en serio ese tipo de alegato y estamos cooperando plenamente con las autoridades/policía desde el inicio de esas alegaciones.
 3. Continuaremos trabajando con las autoridades/policía a favor del interés de la comunidad.
- **Actitud en relación al abuso sexual.**
 4. La iglesia/escuela/grupo tiene un código de conducta moral estricto para todos sus empleados: todo empleado que sea acusado o que se haya involucrado en actividad sexual fuera de la relación del casamiento o de abuso sexual de cualquier tipo es investigado inmediatamente. Los pastores son despedidos del ministerio y su ordenación es anulada.
 5. El abuso sexual es abominable en todas sus formas.
- **Reglamentos de la iglesia sobre el abuso sexual.**
 6. La iglesia tiene un código de conducta moral estricto para sus empleados:
 - ✓ Pastores.
 - ✓ Profesores.
 - ✓ Empleados.
 - ✓ Miembros de iglesia.
 7. Toda denuncia de abuso es encaminada a la policía para ser investigada.

FRASES CLAVE PARA USAR EN LA COMUNICACIÓN CON LOS MEDIOS:

“No podemos invadir la privacidad de los miembros, pastores, empleados, pero cuando el asunto llega a nuestro conocimiento, lo tomamos en serio y lo encaminamos a las autoridades competentes”.

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

“Los pastores, profesores reciben 4-6 años de capacitación. Damos 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 llega a nuestro conocimiento una acusación de abuso sexual, informaremos el caso inmediatamente a las autoridades competentes”.

“Los pastores/profesores deben ser personas en quienes se pueda confiar y sean vistos como íntegros, siendo que las relaciones que existen en nuestras congregaciones/jóvenes y sus ministros/profesores/maestros es de suma importancia para nosotros”.

“Tenemos un código de conducta moral estricto al cual todos nuestros empleados concuerdan en obedecer. Es totalmente impropio que nuestros empleados participen de actividad sexual fuera de la relación del casamiento. La mala conducta sexual y el abuso son inaceptables para nosotros”.

“Es extremadamente importante que ese asunto se resuelva”.

“En el interés de la iglesia y de la comunidad como un todo, es importante que haya investigación abierta y amplia acerca de este tema”.

“Sentimos orgullo de la integridad de nuestro pueblo”.

PREGUNTAS POSIBLES Y RESPUESTAS SUGERIDAS EN LA ENTREVISTA:

1. ¿Cuándo tomaron conocimiento de esta situación?

Las acusaciones llegaron a nuestro conocimiento...

2. ¿Por qué ustedes no difundieron inmediatamente este asunto?

Las autoridades solicitaron que no reveláramos detalles referentes al caso para no entorpecer las investigaciones (solo use esta respuesta si es verdadera).

3. ¿Conocían al acusado?

No podemos divulgar esta información por el momento. Las autoridades están investigando este asunto.

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

Sé de otros casos que fueron tratados por el sistema judicial.

5. ¿Cuántas personas están involucradas en este caso?

Se dice que hay [...] personas involucradas.

6. ¿Qué pautas sigue la iglesia al tratar con casos de abuso sexual?

Todas las acusaciones se encaminan a las autoridades para una investigación exhaustiva.

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

Establecemos normas para que los miembros y empleados de la iglesia informen la sospecha de casos de abuso sexual, que siempre son orientados a las autoridades competentes para la investigación. Todos nuestros pastores, profesores y empleados están de acuerdo en actuar según esas normas relacionadas a la conducta sexual. En el caso de pastores, no cumplir con esas normas implica la anulación de su ordenación. Establecemos también pautas para la selección de voluntarios que trabajan con niños y jóvenes en la iglesia, y proveemos consejos a las víctimas de abuso, ya sea en la iglesia o en la comunidad como un todo. En fin, 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. Realizamos conferencias y capacitaciones para los miembros y empleados de la iglesia y para el público en general luchando contra el abuso sexual. Como todas las demás organizaciones, seguimos las legislaciones gubernamentales en esa área.

8. ¿Hace cuánto tiempo establecieron esas normas?

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, sobre el abuso sexual, a nuestros pastores y al público en un documento llamado Comprendiendo y luchando contra la violencia en la familia.

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

Estamos ayudando a las autoridades a identificar a los perpetradores y sus actividades. En el caso que se reitere una acusación y si se presentan otros casos, entonces esperamos que una investigación abierta y completa revele esos casos y que el sistema legal tome las medidas apropiadas.

10. ¿Cuál es su opinión y la de los miembros respecto a las acusaciones?

Sin duda los miembros (y yo me incluyo) estamos muy tristes y angustiados con esas acusaciones. Así como otros sectores de nuestra comunidad, estamos luchando para llegar a un acuerdo y trabajamos 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 referido abuso?

Hasta que la policía no concluya sus investigaciones y hasta que la verdad sea revelada, no estamos en posición de hablar al respecto.

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

Nuestros pastores reciben capacitación básica para aconsejar a las víctimas y saben cómo encaminarlos a profesionales específicos. Nuestro reglamento sobre abuso sexual incluye la publicación: Comprendiendo y luchando contra la violencia en la familia. También realizamos conferencias y capacitación sobre abuso sexual a los pastores, miembros de iglesia y público en general.

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

Debido a los requisitos legales pertinentes a los reglamentos de seguro, no podemos revelar esa información.



DIVISIÓN SUDAMERICANA

Departamento de Comunicación

MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS EN LOS MEDIOS



IGLESIA
ADVENTISTA
DEL SÉPTIMO DÍA