

Manual de Comunicación de Crisis



Manual de Comunicación de **CRISIS**

Esteve Puigpinós i López

Coordinador de la Red de Imagen y Comunicación

María José Moros Molina

Vicepresidenta Scout Federal y Responsable
del Área de Comunicación e Imagen

Área de Comunicación e Imagen de ASDE

Federación de Asociaciones de Scouts de España



Índice

Parte I: MANUAL DE CRISIS

1. POLÍTICA DE GESTIÓN DE CRISIS	x
1.1. Objetivo y Alcance	34
1.2. Generalidades	34
— Definición de crisis latente	34
— Definición de crisis	34
— Factores que incrementan la importancia de un suceso en términos de comunicación	34
1.3. Niveles de Crisis	34
1.4. Topología de Crisis	34
2. EL COMITÉ DE CRISIS	34
2.1. Miembros y Funciones	34
2.2. Comité de Crisis Federal/Asociativo	34
2.3. Infraestructura y Medios Técnicos de la Sala de Crisis	34
3. PROCEDIMIENTO GENERAL DE ACTUACIÓN	34
3.1. Secuencia de Activación	34
3.2. Procedimiento de Actuación (Esquema)	34
3.3. Desarrollo de los Pasos del Procedimiento	34
3.4. Lista de Comprobación por Tipología de Crisis	34

Parte II: ANEXOS

4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	34
4.1. Recomendaciones para la elaboración de materiales	34
4.2. Argumentario	34

4.3. Preguntas y Respuestas Tipo	34
4.4. Casos de Crisis Pasadas	34
5. FORMULARIOS	34
5.1. Atención telefónica	34
5.2. Registro de Llamadas de Medios de Comunicación	34
6. LISTADOS	34
6.1. Medios de comunicación	34
6.2. Autoridades	34
7. CHECK LIST	34

Política de Gestión de Crisis

OBJETIVO Y ALCANCE

GENERALIDADES

- Definición de crisis latente.
- Definición de crisis.
- Factores que incrementan la importancia de un suceso en términos de comunicación.

NIVELES DE CRISIS

TOPOLOGÍA DE CRISIS



1.1. Objetivo y Alcance

Este Manual es una guía de comunicación para ser utilizada en situaciones de crisis por la Federación de Asociaciones de Scouts de España y sus asociaciones federadas frente a la opinión pública y sus principales audiencias y se propone los siguientes objetivos:

- Ofrecer a la Federación y asociaciones pautas de actuación claras ante situaciones de crisis para responder de manera eficiente ante sus públicos clave.
- Comunicar los intereses de ASDE ante las audiencias, tanto internas como externas, de forma que se perciba la responsabilidad real de la entidad en el suceso y su actitud positiva y transparente en la resolución.
- Minimizar los posibles efectos negativos de una crisis sobre la reputación e imagen de la Federación.

Por tanto, la política de Gestión de Crisis está orientada a ofrecer una respuesta rápida y previamente planificada ante las crisis, lo que contribuye a proyectar una imagen de responsabilidad, transparencia y organización eficaz. No debemos olvidar que frente a una situación de crisis, si las diferentes audiencias no reciben información puntual de la entidad, decidirán buscarla en otras fuentes, con lo que asumiremos un riesgo que no se puede, ni se debe obviar.

Para ello, este Manual propone un método de funcionamiento ante estas situaciones, que permite sistematizar las actuaciones de la entidad. Ahora bien, ésta función es competencia exclusiva de los miembros de los Comités de Crisis designados a tal efecto. **Cualquier otro responsable de la entidad no designado para estas funciones, no debe tomar iniciativas de comunicación.**

1.2. Generalidades

DEFINICIÓN DE CRISIS LATENTE

- Una crisis latente es un problema que comienza a nivel interno y que puede evolucionar a una crisis corporativa en cualquier momento, pero se puede mantener bajo control con seguimiento y planificación.

Asimismo, deben tenerse en cuenta todas aquellas tendencias existentes en el sector social que puede llegar a convertirse en una crisis para la federación y las asociaciones, dada su calidad de referente de dicho sector. Por consiguiente podemos considerar como crisis amenazas tales como la sangría de miembros, leyes que afecten al sector, etc....

También consideraremos como crisis latente, aquellas crisis padecidas por el escultismo a nivel internacional y que pueden trascender a la sociedad española y hacerse extensivas por contagio a nuestra Federación.

Cuando se detecte una crisis latente debe activarse preventivamente el procedimiento de comunicación de crisis, convocando el Comité de Crisis correspondiente. De esta forma, se elaborarán materiales de comunicación dentro de una estrategia reactiva, hasta evaluar la evolución de la crisis latente y la necesidad de pasar a otro nivel. *Nunca asumir un problema concreto del sector o una información negativa sin mención directa a nuestras entidades como una crisis propia.*

Resulta asimismo fundamental, poseer buenos mecanismos de detección precoz de crisis latentes o tendencias negativas. Por ello, se recomienda establecer unos procedimientos de comunicación interna fluidos y concienciar del importante papel en la prevención de crisis a aquellos que poseen un contacto más directo con el día a día de nuestras actividades.

DEFINICIÓN DE CRISIS

- Una crisis de comunicación es un suceso susceptible de alterar por sus efectos o cobertura mediática la imagen y los intereses estratégicos frente a la opinión pública y los asociados.

Por definición, una crisis:

- Altera el curso normal de la entidad.
- Tiene el potencial de llamar rápidamente la atención de la comunidad y de los medios de comunicación.

Las situaciones de crisis se caracterizan fundamentalmente por la dificultad de controlar la información que se genera y las consecuencias que ello ocasiona. La razón principal de una falta de



control se debe en la mayoría de los casos a lo inesperado, así como a la rapidez con que se suceden los acontecimientos, a menudo causantes de alarma social.

La principal y más grave consecuencia de esta realidad es la impresión de falta de responsabilidad y ausencia de planificación sobre la gestión de aquellos incidentes que afectan a la entidad.

Recuerde:

- **Accidente no es siempre igual a crisis de comunicación:** Lo que para nuestros asociados puede ser un caso grave, puede no serlo para la opinión pública y la ciudadanía, al igual que un incidente a priori cotidiano puede convertirse en un caso grave desde la percepción del público. A veces, el factor decisivo es identificar con claridad una crisis, delimitando el potencial impacto de un suceso sobre la reputación.
- **Repercusión:** Un accidente o incidente no es siempre importante desde el punto de vista de comunicación hasta que alguien lo califica como tal. Un riesgo de crisis existirá si: llama un periodista, alguien puede informar a los medios o mucha gente está al corriente de los hechos negativos acaecidos o cuando la entidad esté legalmente obligada a informar a las autoridades.
- **Una información negativa no siempre es una crisis:** Validar internamente la veracidad/ implicación de la noticia. Debe enviarse un comunicado interno que será distribuido a todos los niveles.

Hasta que no se tenga la absoluta certeza de que la noticia carece de fundamento o se conoce el alcance exacto de las implicaciones, no debe realizarse ninguna acción dirigida a audiencias externas, (totalmente reactivo). Podríamos introducirnos en una espiral de desmentidos que debilite nuestra credibilidad y reputación.

Por supuesto, nunca subestimemos la capacidad de los medios de acceder a fuentes de información internas y obtener datos confidenciales.

FACTORES QUE INCREMENTAN LA IMPORTANCIA DE UN INCIDENTE EN TÉRMINOS DE COMUNICACIÓN

Hay una serie de factores que influyen de un modo determinante en la opinión pública haciendo que una contingencia o una emergencia se conviertan en una crisis. En nuestro caso concreto, estos factores serían algunos como:

- Que uno de nuestros miembros del personal, se vean implicados directamente.
- Que el suceso produzca graves lesiones personales.
- Que se produzcan víctimas mortales, sobre todo si las víctimas son menores de edad, existe una sensibilidad especial por parte de la sociedad a entender estos sucesos como un descuido o una falta de atención por parte del responsable.
- Que el evento afecte a un gran número de personas y provoque o pueda provocar alarma social, inquietud o un riesgo real para los mismos.

- Que el accidente afecte a un grupo de población con el que la opinión pública esté muy sensibilizada (por ejemplo: niños, mujeres embarazadas, ancianos, etc.).
- Que la situación implique la necesidad de evacuar.
- Que el suceso traiga como consecuencia un impacto medioambiental.
- Que exista tensión o fuerte sensibilidad social, debido a antecedentes o hechos similares, ocurridos recientemente.
- La visibilidad física del incidente (a mayor espectacularidad e implicaciones del suceso, mayor trascendencia en la opinión pública).
- Que los medios se encuentren en un periodo de sequía informativa como el mes de agosto o la Semana Santa. Esto puede suponer que los medios den una mayor cobertura al incidente. Por el contrario, si acaecen otros hechos al mismo tiempo, la cobertura de los medios será menor de lo que cabría esperar.



1.3. Niveles de Crisis

Como paso previo a la definición de la estrategia de actuación en caso de crisis, debe definirse con claridad que tipo de problemas poseen la magnitud necesaria para proceder a la activación de los Procedimientos de Gestión de Crisis recogidos en el presente Manual.

ASDE debe actuar en términos de comunicación de crisis siempre que se vea afectada la imagen de la Federación, de las Asociaciones miembro o de algunos de sus asociados, tanto por la referencia expresa al movimiento scout, cómo por la visualización de elementos identificativos con el escultismo.

Por ello, establecemos a continuación una descripción de cuatro niveles y la respuesta esperada por ASDE en cada uno de ellos:

- Nivel verde: Incidencias menores.
- Nivel amarillo: Crisis autonómicas / regionales.
- Nivel naranja: Crisis estatales .
- Nivel rojo: Crisis internacionales.

INCIDENCIAS MENORES (NIVEL VERDE)

- Incidentes o sucesos que quedan limitados al ámbito local y que tienen efectos leves. Por tanto, quedan limitados al ámbito interno, no implican demandas informativas del exterior y se gestionan mediante los procedimientos de actuación habitual.
- Si el problema se puede calificar como una incidencia menor debe ponerse en conocimiento del JEFE DE GRUPO, quién será el encargado de valorar el estado de la situación.
 - Ejemplos:
 - Retrasos.
 - Hurtos.
 - Accidentes/caídas menores.
- El Responsable de la actividad debe informar al Jefe de Grupo para realizar un adecuado seguimiento y permanecer en alerta por si existieran demandas por parte de los padres.
- **ESTRATEGIA REACTIVA:** Este tipo de situaciones cotidianas **NO SON CONSIDERADAS CRISIS** ni requieren de la activación del Manual. Sólo se requiere un adecuado seguimiento de la situación y permanecer en alerta por si existieran demandas de información procedentes el exterior.

CRISIS AUTONOMICAS/REGIONALES (NIVEL AMARILLO)

- Incidentes o sucesos que quedan limitados al ámbito local y que tienen efectos leves. Por tanto, quedan limitados al ámbito interno, no implican demandas informativas del exterior y se gestionan mediante los procedimientos de actuación habitual.
- Sucesos que quedan limitados al ámbito de influencia del grupo y que tienen o pueden tener efectos graves sobre la seguridad, el patrimonio y la gestión.
- Han generado o generarán interés en los medios de comunicación, los padres o las autoridades a nivel local o regional.
- La persona que tenga noticia del problema debe dar aviso a su superior jerárquico, hasta que la información llegue al Responsable Asociativo. El Presidente deberá notificar a la Federación la información de forma preventiva. De esta forma, se valorará la necesidad de constituir el Comité Central de Crisis
- Se constituye el Comité de Crisis Local a nivel de Asociación y se activarán los Procedimientos de Gestión de Crisis.
 - Prestar apoyo en la resolución de la crisis.
 - Validar las decisiones del Comité y chequear los materiales informativos desarrollados
- Ejemplos:
 - Accidentes Graves.
 - Extravío de miembros.
 - Intoxicaciones.
 - Casos que puedan afectar a la imagen pública.

CRISIS AUTONOMICAS/REGIONALES (NIVEL NARANJA)

- Sucesos que exceden por su importancia el ámbito asociativo e involucran a la imagen de ASDE. Previsiblemente generarán interés en los medios de comunicación, asociados, asociaciones o autoridades nacionales o internacionales, y que tienen o pueden tener graves consecuencias sobre la imagen y la gestión de la federación.
- Ejemplos de suceso que podrían desencadenar una crisis de nivel naranja:
 - Irregularidades economicas.
 - Involucración de miembros directivos en escandalos.
 - Escándalo sociales.
 - Crisis institucional.
 - Demandas y procesos legales.
- La persona que tenga noticia del problema debe dar aviso al Responsable Federal de Comunicación y éste dará aviso al Presidente Federal que a su vez convocara al Comité Central de Crisis.
- **ESTRATEGIA PROACTIVA:** ASDE debe tomar la iniciativa en cualquier crisis que pueda afectarle, poniendo en marcha cualquier procedimiento necesario para llevar a cabo su función y mantener limpia su imagen social.

CRISIS INTERNACIONALES (NIVEL ROJO)

- La gestión de una situación de crisis es responsabilidad de cada uno de los países donde desarrolla su actividad el escultismo o donde cualquiera de nuestros grupos pueda encontrarse.
- ASDE debe procurar estar informada en los siguientes casos:
 - Noticias internacionales que tengan alguna relación con el escultismo y puedan derivarse a nuestro ámbito de actuación.
 - Problemas en cualquier actividad internacional donde participen miembros de ASDE.
 - Sucesos a nivel internacional donde ASDE pueda participar activamente.
- La prioridad en una situación de crisis siempre debe ser la seguridad de los miembros y la imagen de ASDE. Deberá constituirse el Comité de Crisis para gestionar y satisfacer las demandas de información tanto internas como externas. Asimismo ponerse en contacto con cualquier entidad scouts o no, para poder ofrecer nuestra ayuda.

1.4. Tipología de Crisis

- **Problemas de Salud/Accidentes:**
 - Lesiones Leves.
 - Intoxicaciones.
 - Lesiones Graves.
 - Fallecimientos.
- **Medio Ambiente**
 - Incendios.
 - Contaminación.
 - Destrucción del hábitat.
- **Problemas legales**
 - Fraudes.
 - Problemas Laborales.
 - Cambios de Normativas.
 - Investigaciones por parte del Gobierno u otras Instituciones (Hacienda, Agencia de Protección de Datos...).
- **Crisis corporativas/ Crisis de Percepción Negativa**
 - Filtración de información confidencial al exterior.
 - Problemas Internos.
 - Crisis de Imagen.

El Comité de Crisis

MIEMBROS Y FUNCIONES

COMITÉ DE CRISIS FEDERAL/ASOCIATIVO

INFRAESTRUCTURA Y MEDIOS TÉCNICOS DE LA SALA DE CRISIS



2.1. Miembros y Funciones

DIRECTOR DEL COMITÉ DE CRISIS: Es la persona designada para dirigir el Comité de Comunicación de Crisis.

Entre sus funciones asume la responsabilidad de:

- Convocar o Disolver al Comité.
- Informar de lo sucedido
- Determinar la estrategia a seguir con cada audiencia y coordina las acciones.
- Decidir la composición más idónea del Comité Asesor para cada crisis.
- Informar a las Autoridades Públicas en función de la repercusión.
- Confirma o modifica las funciones de los miembros del Comité de comunicación en coordinación con su superior directo.
- Preparar materiales informativos.

Este rol será asumido por los siguientes cargos:

Presidente Asociativo (Nivel Amarillo): En su ausencia el Vicepresidente o la persona que él designe.

Presidente Federal (Nivel Naranja): En su ausencia el Vicepresidente o la persona que él designe.

Presidente Federal (Nivel Rojo): En su ausencia el Vicepresidente o la persona que él designe.

PORTAVOZ EXTERNO

Es la persona designada para ofrecer información a las audiencias externas. Sus funciones son:

- Atender e informar a los medios de comunicación manifestando siempre la opinión oficial.
- Colaborar en la preparación de los materiales.
- Atender las demandas de información de los medios de comunicación.

Este rol será asumido por los siguientes cargos:

Responsable Asociativo de Comunicación (Nivel Amarillo)

Responsable Federal de Comunicación (Nivel Naranja)

Responsable Federal de Comunicación (Nivel Rojo)

SECRETARIO

Su cometido es registrar las decisiones acordadas, información recibida y emitida por el Comité de Comunicación de Crisis, así como informar puntualmente al mismo de los hechos más destacados.

También realizará un seguimiento de la cobertura en medios para analizar la percepción externa sobre el suceso.

Informa y prepara la comunicación con la audiencia interna.

Secretario Asociativo (Nivel Amarillo)
Secretario Federal (Nivel Naranja)
Secretario Federal (Nivel Rojo)

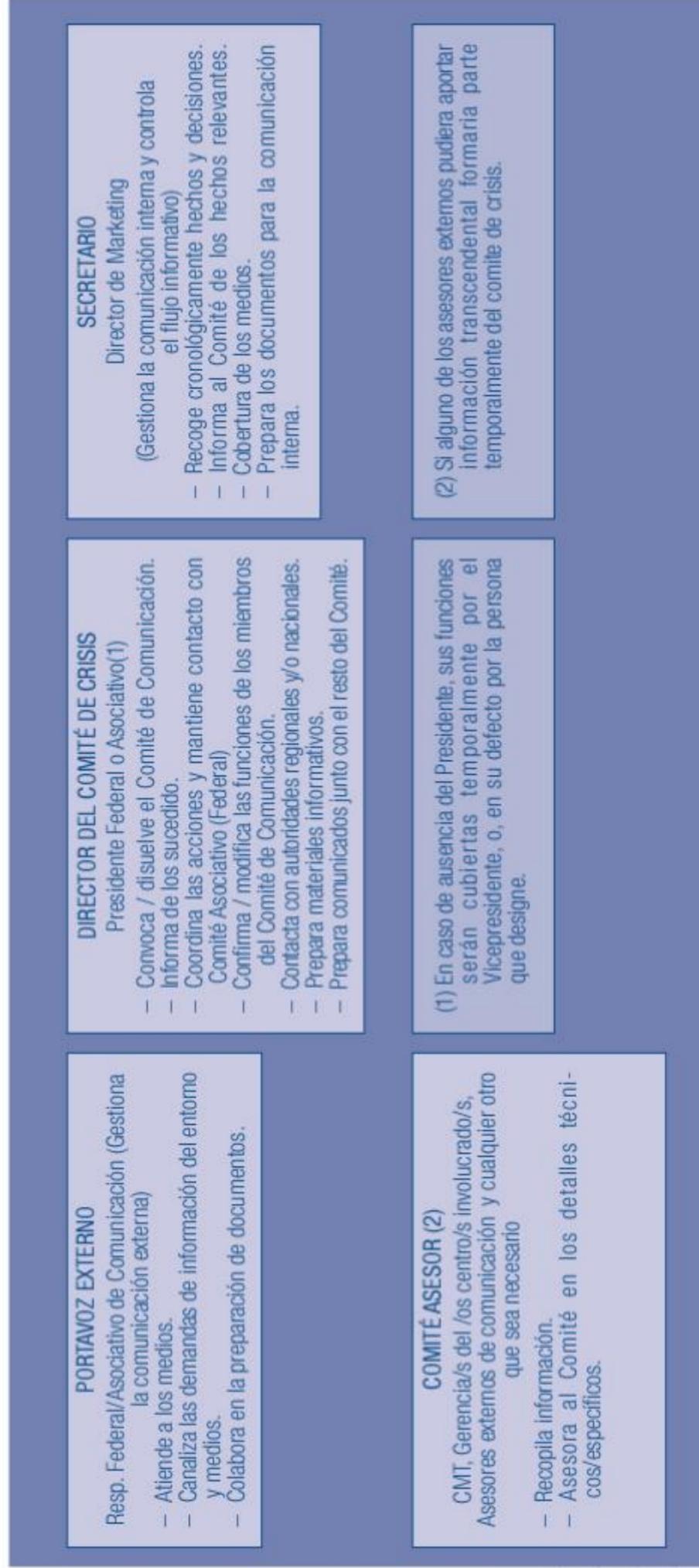
COMITÉ ASESOR DE COMUNICACIÓN

En él están incluidas todas las personas que en algún momento puedan ayudar, por su conocimiento específico, a gestionar mejor la crisis. De esta manera, deberemos incluir a las personas idóneas para aportar información concreta sobre un área al Comité de Crisis. También realizarán funciones de apoyo según las indicaciones del Director del Comité.

2.2. Comité de Crisis Federal/Asociativo

ESTRUCTURA COMITÉ DE CRISIS FEDERAL/ASOCIATIVO

COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE CRISIS PARA LOS NIVELES AMARILLO/NARANJA/ROJO



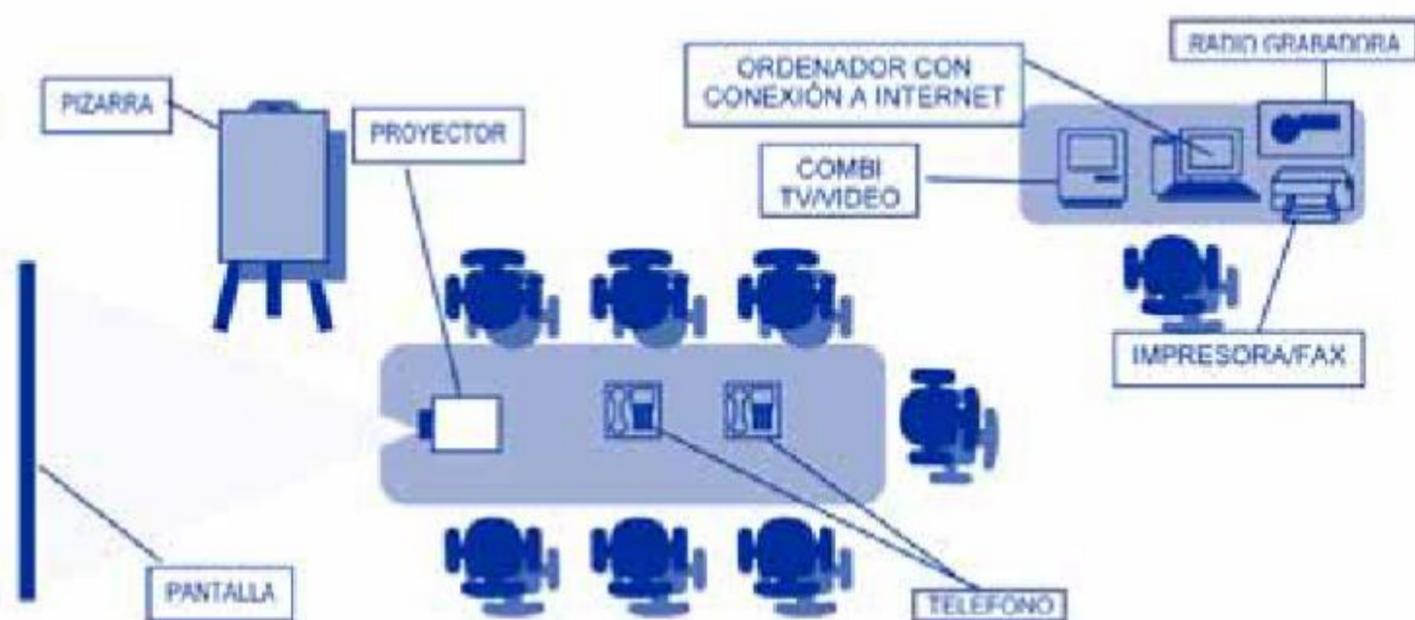
2.3. INFRAESTRUCTURA Y MEDIOS TÉCNICOS DE LA SALA DE CRISIS

La sala de crisis es la sala de reuniones desde donde se deberá gestionar la comunicación. En caso de crisis, hay que tener la precaución de ubicar a los periodistas que acudan a recabar información en alguna sala de visitas alejada de la sala de crisis.

La INFRAESTRUCTURA necesaria que ha de tener toda sala de crisis es:

- Teléfonos y fax con salida al exterior (al menos dos líneas).
- Televisión y video, con cintas de grabación disponibles.
- Radio.
- Grabadora de casete, capaz de grabar conversaciones telefónicas.
- Ordenador con acceso a Internet y correo electrónico e impresora.
- Papelógrafos y rotuladores.
- Lista de contactos.
- Documentos corporativos.
- Una copia del Manual de Crisis.
- Fotocopiadora.

La **UBICACIÓN** de la sala de crisis será la siguiente:



Procedimiento General de Actuación

SECUENCIA DE ACTIVACIÓN

PROCEDIMIENTO DE ACTUACIÓN (ESQUEMA)

DESARROLLO DE LOS PASOS DEL PROCEDIMIENTO

LISTA DE COMPROBACIÓN POR TIPLOGÍA DE CRISIS

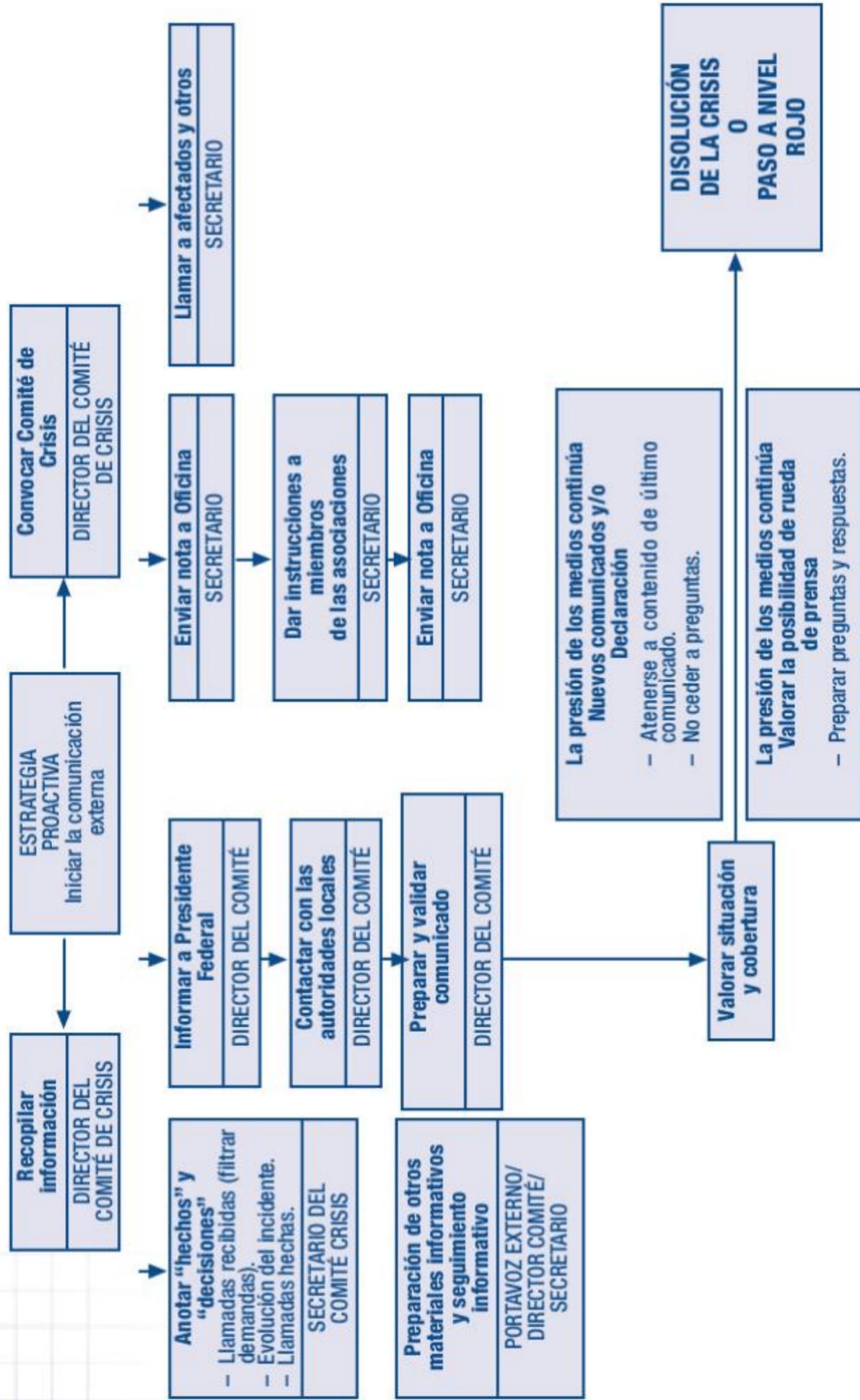
3.1. Secuencia de Activación



(* **Nota:** Entendemos como tales, todo aquel suceso que puede desencadenar una crisis pero que no requiere la activación del Plan de Autoprotección.

3.2. Procedimiento de Actuación según niveles (esquema)

NIVEL AMARILLO

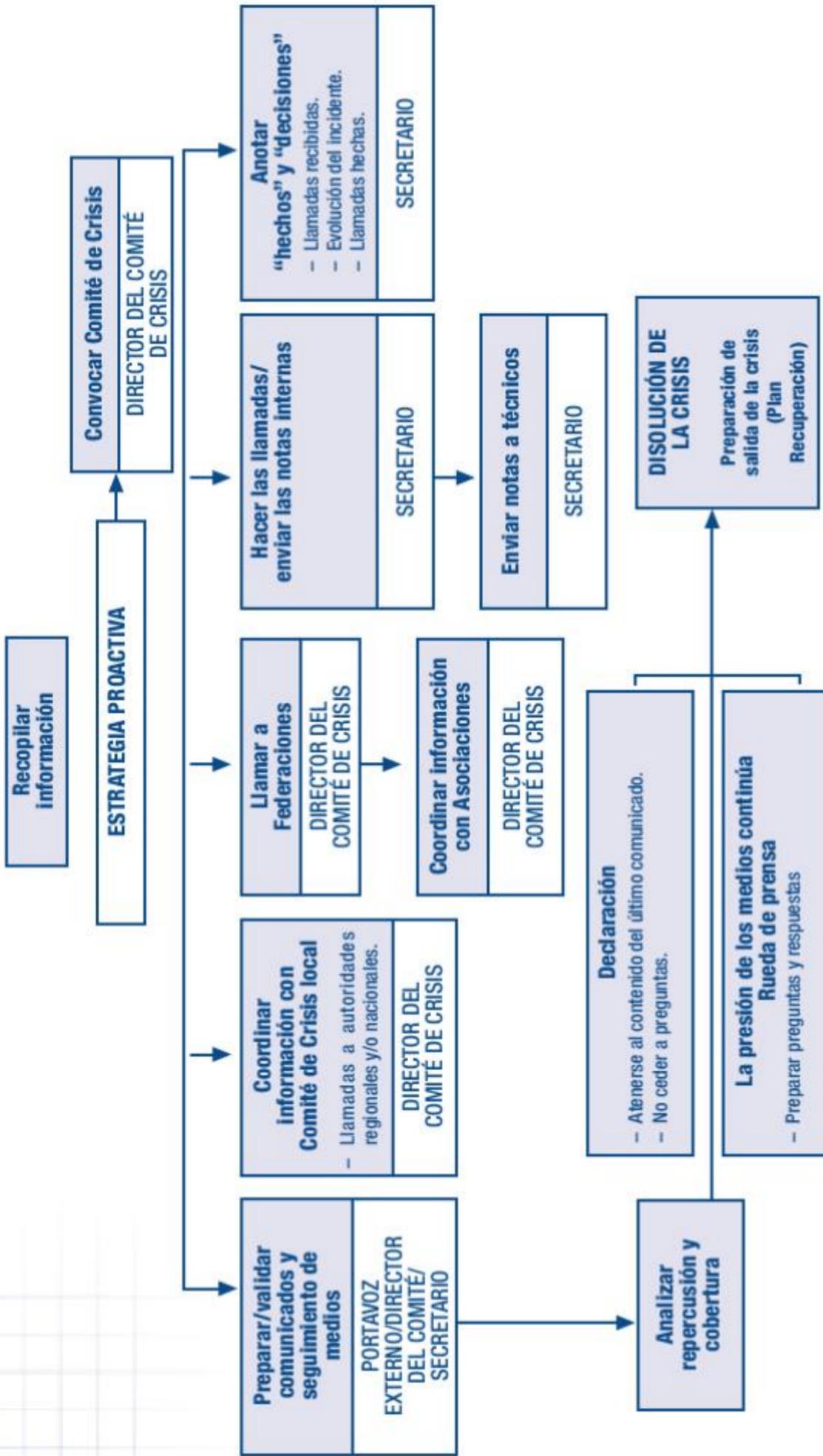


NIVEL AMARILLO

INFORMAR A:	QUIEN DEBE HACERLO:	MÉTODO:
Técnicos	Secretario.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicado / comunicación verbal.
Asociados	Secretario.	<ul style="list-style-type: none"> • Circulares internas / Comunicación verbal.
Afectados	Secretario.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicado / Comunicación verbal.
Familiares de afectados	Secretario.	<ul style="list-style-type: none"> • Llamada telefónica.
Instituciones: <ul style="list-style-type: none"> – Alcalde. – Subdelegación del Gobierno. – Delegado Provincial del Gobierno Autonómico. – Fuerzas Seguridad Estado. 	Director del Comité.	<ul style="list-style-type: none"> • Llamada telefónica. • Mail.
Medios de Comunicación	Portavoz Externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicado de prensa / Contacto telefónico.

anual de Comunicación de CRISIS

NIVEL NARANJA/ROJO



NIVEL NARANJA/ROJO

INFORMAR A:	QUIEN DEBE HACERLO:	MÉTODO:
Técnicos	Secretario.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicado / Comunicación verbal.
Asociaciones	Director del Comité.	<ul style="list-style-type: none"> • Circulares internas / Comunicación verbal.
Federaciones Internacionales	Director del Comité.	<ul style="list-style-type: none"> • Llamada telefónica.
Instituciones: <ul style="list-style-type: none"> – Ayuntamiento. – Ministerio de Interior. – Director General de Emergencias y Seguridad Civil. – Fuerzas Seguridad del Estado, etc. 	Director del Comité.	<ul style="list-style-type: none"> • Llamada telefónica. • Carta.
Medios de Comunicación	Portavoz Externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicado de prensa. • Contacto telefónico.

3.3. Desarrollo de los Pasos del Procedimiento

Activar los procedimientos

- **Dar aviso al responsable de grupo:** La persona que detecta el problema lo pone en conocimiento de su superior jerárquico, el cual realiza una primera estimación de la gravedad para decidir el aviso al Presidente.
- **Evaluación de la gravedad en términos de repercusión pública:** Nivel amarillo o naranja. Puede que deba modificarse el nivel tras conocer más detalles o por la propia evolución del suceso.
- **Convocar, aunque sea telefónicamente, al Comité de Crisis Asociativo y/o Federal (según la gravedad establecida).**
- Seguir el procedimiento de actuación indicado a continuación.

Recopilar información

El **Director del Comité de Crisis** debe buscar respuesta a las siguientes preguntas para una mejor comprensión de la situación y un mejor análisis de los hechos, que puede suponer la variación del Nivel de Crisis.

- **Exactamente, ¿Cuál es el problema?**
- **¿Cómo, desde cuándo y por quién tenemos esta información?**
- **¿Qué daño o perjuicio ha sido causado a las personas o a la propiedad?** ¿Sabemos cómo contactar con las personas afectadas? ¿Sus familiares? ¿Qué pasos han sido tomados por la persona que ha pasado el aviso para realizar personalmente una investigación sobre las personas afectadas y tomar las acciones necesarias?
- **¿Está el daño bajo control?**
- **¿Quién lo sabe y qué, interna y externamente?** ¿Medios de comunicación, servicios de emergencia, autoridades?
- **¿Podemos conseguir más y mejor información sin agravar la situación?**
- **¿Cuáles son las posibles tendencias y escenarios?**

Determinar la estrategia de actuación y de comunicación

- **¿Hasta dónde querríamos perder?**
- **¿Qué nos gustaría salvar?**
 - *Estrategia de comunicación "proactiva":* Si la repercusión pública está garantizada tomar la iniciativa de informar es importante; la comunicación por parte de la entidad de sucesos negativos le hace ganar credibilidad.



- *Estrategia de comunicación "reactiva":* Justa dosificación entre cautela (no incrementar el perfil de la crisis nosotros mismos) y la negligencia.

Organizar el Equipo de Crisis y desarrollar un plan de acción

- Definir el papel de cada miembro durante la crisis
- Poner en marcha un sistema de **seguimiento de medios** de comunicación, por si dicen algo sobre lo ocurrido. En los primeros momentos es recomendable un seguimiento de las emisoras de radio y cadenas de televisión (bien locales y/ o nacionales) para un primer análisis de la repercusión. Más adelante se puede contratar una agencia de seguimiento.
- Facilitar todo **contacto con otras partes y expertos externos** que puedan aportar información relevante y convertirse en aliados de nuestra entidad. Ejs: Asesores externos de comunicación, gestión de crisis, compañías de seguros, abogados, etc.
- **Ayudas Externas:** *en el caso de una emergencia* no controlable con los medios internos, debe mantenerse un contacto periódico con las diferentes fuerzas de seguridad del estado para recabar información y coordinar acciones y comunicaciones. Debe consultarse a todas aquellos expertos y contactos que puedan asesorar sobre aspectos específicos como: responsabilidades legales, factores técnicos, etc.
- **Elaborar un mapa de públicos.** Recuerde que una crisis no sólo implica a los medios de comunicación. En cada situación existirán unos públicos diferentes que pueden actuar como cooperantes o beligerantes en función de la predisposición, pero también de la información suministrada por la entidad. Identificar a los interlocutores para el caso concreto y su posición respecto a nosotros (aliados, beligerantes) para poder contactar con ellos en caso de que sea necesario.
- **Elaboración de materiales en colaboración con los Asesores externos de Comunicación.**
 - **Elaborar un documento de escenarios futuros.** Analizar las posibles tendencias y la evolución de la crisis, en función de las decisiones que adopte el comité de Crisis y prever posibles estrategias de actuación.
 - Asesoría en la elaboración y revisión de los **materiales de comunicación de apoyo:** Argumentario específico sobre la crisis, documento de preguntas y respuestas, etc.

Comunicación interna

- Enviar una nota a la Oficina Federal, para una adecuada filtración de las llamadas entrantes en relación a la crisis, para que tomen registro de las llamadas que no deben desviar (medios de comunicación) y las pasen periódicamente al Comité e instrucciones sobre cómo actuar en caso de que acudan personas externas relacionadas con la crisis o medios de comunicación (**Ver Anexos Pág. ...**).

- En todos los casos, los **técnicos y el resto de asociaciones** deben estar informadas sobre los siguientes 3 puntos:
 - Pequeña descripción de la crisis.
 - Cómo derivar las llamadas recibidas de periodistas, organismos de la administración u otras audiencias externas interesadas por la crisis, de forma que se les atienda según los conductos establecidos.
 - Que serán convenientemente informados de la evolución de la situación utilizando los medios de comunicación interna.
- **Comunicación interna en la propia entidad** (nivel amarillo o funciones del secretario en caso de nivel naranja/rojo):
 - Informar a los **asociados** sobre la situación para evitar la propagación de rumores y las filtraciones de información. La información deberá ir en consonancia con la declaración institucional, ser continua y actualizarse durante el transcurso de la crisis, bien de forma oral a través de un representante del Comité de Crisis, o a través de informes de situación escritos periódicos.
 - **Si se han producido víctimas o afectados:** Acercamiento a las víctimas directas (personas heridas, enfermas) y a las indirectas (familiares, etc): contactos, mensajes de acompañamiento, asistencia a los familiares en sus desplazamientos.

Comunicación externa

- Preparar de antemano una **comunicado o “declaración institucional”** de la entidad, base de las comunicaciones a llevar a cabo, que será revisada regularmente según avanza la crisis. Dicha comunicación debe contener descripciones escuetas (dar información aunque solo corrobore lo que ya se sabe) y basarse en información confirmada y contrastada. Debe adaptarse para ser utilizada en diferentes formatos; comunicado escrito y declaración para la radio y la televisión.
 - **Elaboración:** Secretario y Portavoz Externo.
 - **Aprobación:** Director del Comité de Crisis
- **Informar a las distintas audiencias externas en función de la situación:**
 - **Autoridades y Organismos Públicos:** Se cuenta con un listado (**ver Anexos: Listados, Pág...**) que incluye los contactos relativos a nuestra actividad en la Administración Local, Autonómica y Nacional, y otros tipos de organismos oficiales, para que el Director del Comité pueda mantenerles periódicamente informados de la evolución de la crisis.
 - **Medios de Comunicación:** Se distribuirán los comunicados de prensa oficiales en función de la repercusión pública, una vez aprobados por el Comité.
- **Página WEB:** Existe la posibilidad de la utilización de la Web corporativa como canal de información, lanzando los comunicados oficiales elaborados y otros materiales complementarios co-



mo dossier corporativo, fichas de actividades, memoria anual, implicados, imágenes, etc. Es otro elemento que debe tenerse en cuenta a la hora de suministrar información externa.

Evaluar la gestión y preparar la salida de la crisis

- Analizar la repercusión del suceso en los medios de comunicación.
Comprobar que la estrategia y mensajes difundidos por el Comité de Crisis consiguen reducir la tensión y se están comprendiendo adecuadamente. En caso de que sean necesarias rectificaciones, elaborar un desmentido y contactar con el/los medio/s de comunicación que han difundido información errónea (**Ver anexos: Recomendaciones para la elaboración de materiales informativos y relaciones con medios, Pág...**).
- **Establecer la frecuencia de las reuniones/revisiones de la evolución de la situación.**
 - Actualización de la comunicación interna y externa
 - Mantenimiento de información y coordinación.
 - Chequear la realización del plan de acción y su eficacia
- **Seguimiento de la crisis:** El final de las acciones urgentes no siempre significa el final de la crisis y se debe estar atento a los efectos colaterales, externa e internamente.
 - Durante los días o semanas posteriores se debe mantener una especial atención, ya que:
 - una crisis puede generar otra.
 - una crisis puede estar tapando otra.
 - Seguimiento sistemático de los medios de comunicación, y en especial en los aniversarios de la crisis.
 - Reunión del Comité de Crisis dentro del primer mes después de la finalización de la crisis: discusión de la prevención de otras posibles crisis relacionadas y seguimiento sistemático de las medidas acordadas para evitar la aparición de un suceso similar.

Recuperación de la reputación

- Esta etapa debe gestionarse a través de **reuniones cortas y regulares**. No es esencial que todos los miembros del Comité de Crisis asistan; con algunos de ellos es suficiente.
- Tras el momento álgido de una crisis, la reputación de la entidad ha quedado sin duda dañada. La reputación corporativa representa la reacción emocional —buena o mala, débil o fuerte— de asociados, técnicos y del público en general.
- Por ello, deben llevarse a cabo una serie de acciones que permitan mejorar esa percepción de sus públicos estratégicos y extraer conclusiones de cara al futuro. Los objetivos son los siguientes:
 - Aumentar la percepción de control, seguridad y confianza ante situaciones de riesgo.

- Vincular a la entidad con valores de cercanía y preocupación hacia la sociedad
- Establecer alianzas con los actores que transmitan confianza a la población (léase, autoridades, bomberos..) cara a la campaña de comunicación

- **Recapitular la experiencia vivida**
Elaborar un informe detallado sobre la crisis vivida:
 - Revisión cronológica de la gestión realizada.
 - Puntos fuertes y débiles.
 - Conclusiones extraídas.
 - “Lecciones aprendidas”.

- **Evaluar el impacto de la crisis en la reputación e imagen de la entidad.**
Internamente: Además de recabar opiniones de los asociados a través de sus responsables, se debe compartir con ellos los informes extraídos.
Externamente: Puede realizarse un sondeo sobre la beligerancia de los diferentes públicos.

- **Diseñar acciones de continuidad:** A continuación se enumeran algunas sugerencias a realizar para diferentes audiencias.

- **Intensificar las relaciones con los medios,** por ejemplo:
 - Preparación de materiales informativos específicos, generar artículos de prensa.
 - Posicionarnos con expertos que puedan solucionar sus dudas, aunque no tengan relación vinculante con la entidad.

- **Relaciones con las autoridades,** por ejemplo:
 - Entrevistas personales con argumentarios y mensajes clave definidos.

3.4. Lista de Comprobación por Tipología de Crisis

Tipología de Crisis	Recomendaciones
<p>PROBLEMAS DE SALUD/ACCIDENTES LESIONES LEVES, INTOXICACIONES, LESIONES GRAVES, FALLECIMIENTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar todos los datos del incidente, lugar donde se produjo, como se produjo, quien estaba presente, como se traslado a las victimas, donde están en la actualidad, etc... • Iniciar una investigación interna, sobre el suceso. • Avisar inmediatamente a los familiares de las víctimas. • Consultar la documentación legal para la verificación de permisos y licencias (en caso de accidente) o de posibles repercusiones legales. • Hacer un seguimiento de la evolución de las víctimas. • Mantener la confidencialidad de los datos de los heridos/víctimas. • Notificar a la compañía aseguradora del incidente. • Ponerse a disposición de las fuerzas de seguridad, si se procede a una investigación de los hechos.

Mensajes Clave

- La prioridad de ASDE en estos momentos es que las victimas reciban la atención necesaria. (En caso de fallecimiento dar el pésame) y dar el apoyo necesario a los familiares.
- Está en marcha una investigación para determinar cuáles han sido las causas del accidente, cuyos resultados compartiremos con la opinión pública.
- ASDE cumple con todas las normativa vigente y dispone de personas formadas y adecuadas para desarrollar las actividades y para prevenir al máximo este tipo de sucesos.
- Hemos informado inmediatamente a las autoridades para ponerles al tanto de lo ocurrido.

Modelo de comunicado a medios

A las horas de hoy se ha producido un/a..... Como consecuencia han resultado (*dar número y pronóstico, sin nombres*). Los han sido trasladados al Hospital de y próximamente la dirección del centro emitirá un parte médico.

(*En caso de fallecimiento*) Lamentamos profundamente informar del fallecimiento de..... (*no facilitar nombres*) como consecuencia de sufrido a las horas que en esos momentos se encontraba realizando A pesar de la rápida intervención de los servicios médicos no ha sido posible evitar este trágico desenlace.

ASDE lamenta profundamente lo sucedido y espera la pronta recuperación de las personas afectadas. La Federación está en contacto permanente con los familiares, a los que trata de ofrecer todo su apoyo.

Se ha abierto una investigación para aclarar, cuanto antes, las causas de este lamentable accidente.

La Federación mantendrá informados a los medios de comunicación tan pronto disponga de nuevos datos.

Para más información:
Nombre y teléfono del portavoz.

Tipología de Crisis	Recomendaciones
<p>MEDIO AMBIENTE INCENDIOS, CONTAMINACIÓN, DESTRUCCIÓN DEL HABITAT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avisar inmediatamente a las autoridades locales. • Delegar las funciones de comunicación sobre el siniestro y delegar en Ayudas Externas hasta que se haya controlado la emergencia. • Llamar a los afectados y a sus familiares. • Evaluar los daños materiales. • Ponerse inmediatamente al servicio de los medios encargados de la extinción o limpieza. • Reforzar la atención telefónica. • Hacer un seguimiento del estado de los posibles damnificados. • Mantener una constante validación de la comunicación externa con las autoridades y su Gabinete de Información. • Iniciar una investigación interna. • Enviar una persona responsable al lugar de los hechos. • Informar a la compañía de seguros sobre el incidente y evaluar las responsabilidades civiles que se deriven. • Contactar con organizaciones ecologistas para ofrecer su versión y evitar reacciones en contra de la compañía/centro. • Contactar con algún asesor externo/experto que pueda proporcionar conclusiones que tranquilicen a la opinión pública.

Mensajes Clave

- Nuestra política en relación al medio ambiente y a la conservación del hábitat es tan profunda que nuestro sistema de formación se basa en la relación con la naturaleza como herramienta base, enseñando a cuidarla y respetarla. De cualquier manera, nuestra preocupación ahora es por las afecciones al entorno/ las personas afectadas (si las hubiera).
- Nuestros esfuerzos están encaminados a garantizar a la sociedad que lo ocurrido no volverá a repetirse. Para ello es importante conocer cuanto antes las causas de forma que pongamos las soluciones que sean necesarias para que esto no se repita en el futuro.
- Pese a tener que lamentar sus consecuencias, el accidente ha demostrado que la sensibilidad de nuestra organización hacia el medio ambiente, es mas que notable. ASDE colabora estrechamente con las autoridades y fuerzas de seguridad y agradece el esfuerzo mostrado en la solución del accidente.

Modelo de comunicado a medios

A las horas de hoy se ha producido
..... en
Como resultado del mismo se han producido daños en
afortunadamente no ha habido daños personales (si los hubiese habido, señalar cuántas víctimas se han producido y señalar que se ha contactado con los familiares para prestar el apoyo necesario) (Comenzar lamentando los problemas causados o deseando la pronta recuperación de los heridos).

ASDE , ha comunicado inmediatamente los hechos a las fuerzas de seguridad y a las autoridades locales para colaborar en la emergencia.

La entidad ha abierto una investigación para aclarar las causas del suceso. (Puede ocurrir que las causas ya se conozcan).

ASDE mantendrá informados a los medios de comunicación tan pronto disponga de nuevos datos. (Puede que no sea necesario y quede zanjado el asunto).

Para más información:
Nombre y teléfono del portavoz.

Tipología de Crisis	Recomendaciones
<p>PROBLEMAS LEGALES FRAUDES, CONFLICTOS LABORALES, CAMBIOS DE NORMATIVA, INVESTIGACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Denunciar a los responsables (fraude). • Buscar y clasificar la documentación en busca de datos que nos puedan ayudar a clarificar la situación (fraude) • Iniciar una auditoria interna de carácter privado (fraude). • Poner a disposición de la justicia toda la información que nos solicite (fraude). • Mantener una relación constante con quienes están en la causa del conflicto laboral. • Elaborar un documento de respuestas a las demandas de los trabajadores. • Establecer un calendario de negociaciones con los trabajadores. • Considerar la posibilidad de un remitido publicitario para plasmar en él la postura de la entidad (cambios de normativa). • Buscar aliados para mediar con la administración (cambios de normativa). • Proponer una alternativa (cambios de normativa). • Poner a disposición de la administración responsable de la investigación todos los medios necesarios (investigación). • Mantener un canal de información con la administración, para conocer: plazos, exigencias, documentos que se necesitan, etc...

Mensajes Clave

- La gestión de la entidad se realiza con total transparencia y siempre en el amparo legal de las normas que afectan a este tipo de entidades.
- ASDE siempre ha tenido muy en cuenta la opinión de sus trabajadores, ya que son el engranaje que hace que todas las actividades lleguen a buen puerto. El diálogo es la clave para la resolución de este conflicto.
- La compañía hará todo lo posible por solucionar el actual conflicto, y está abierta al diálogo con el fin de solucionar la actual solución.
- ASDE es una entidad que esta avalada por su trayectoria y sus años de servicio a la sociedad y pretende que las normativas y leyes sean justas tanto a los ciudadanos como a sus

socios, por ello tiene la responsabilidad de trasladar su experiencia a la administración para conseguir una norma o ley para todos.

- ASDE está poniendo todos los medios posibles para demostrar la transparencia y solvencia de nuestra institución.

Modelo de comunicado a medios

Desde ASDE les comunicamos que
..... *(Describir someramente el fraude, conflicto laboral, normativa, investigación).*

En la actualidad estamos trabajando para encontrar una solución al conflicto, y mientras tanto busca modos alternativos de paliar en la medida de lo posible los trastornos que esta situación puede ocasionar a sus socios.

(Fraude) ASDE ha puesto en conocimiento de la justicia el conflicto, con el fin de que se depure responsabilidades de las personas implicadas.

(Conflicto laboral, normativa) Por ello queremos expresar nuestra disposición a encontrar puntos de coincidencia y que esta negociación sea satisfactoria para todos.

(Investigación) Estamos colaborando activamente con
..... aportando toda aquella documentación requerida, con total transparencia, para poder concluir la investigación de manera satisfactoria para todos.

ASDE informará sobre la evolución de los acontecimientos tan pronto como se vayan desarrollando.

Para más información:
Nombre y teléfono del portavoz.

Tipología de Crisis	Recomendaciones
CRISIS CORPORATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los mensajes corporativos • Valorar el impacto de la crisis. • Iniciar un proceso de actualización a las demandas • Estudiar la credibilidad de las propuestas y sus responsables. • Modificar el perfil interno
CRISIS CORPORATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar internamente la información • Analizar si se trata de una crisis sectorial o una crisis propia • Establecer criterios y prioridades para ganar credibilidad social • Analizar la percepción social • Iniciar un programa de comunicación para variar la percepción negativa a una percepción positiva.

Mensajes Clave

- Ante una situación como ésta ASDE cuenta la suficiente flexibilidad para que todos y cada unos de sus miembros puedan expresar sus criterios, garantizando la pluralidad y el sistema democrático.
- ASDE desarrolla una actividad social y formativa necesaria, y así lo afirma los apoyos tanto externos como de sus 27000 miembros. Nuestra labor nos obliga a estar en continua adaptación a nuestro entorno.

Parte II: ANEXOS



Herramientas de Comunicación

RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN
DE MATERIALES INFORMATIVOS Y RELACIONES CON LOS MEDIOS

ARGUMENTARIO

PREGUNTAS Y RESPUESTAS TIPO

CASOS DE CRISIS PASADAS

4.1. Recomendaciones para la elaboración de materiales informativos y relaciones con medios

- Consejos básicos de comunicación.

QUÉ HACER	
✓	Escribir el mensaje.
✓	Mensaje interno = mensaje externo. El comunicado en sí puede ser distinto, pero el contenido de lo que se dice debe coincidir.
✓	Tomarse el tiempo necesario. Nunca realizar un comunicado público antes de evaluar la situación en conjunto con el Comité de Crisis.
✓	Evitar los tecnicismos. Si la explicación de lo ocurrido requiere de su utilización, incluya una acotación que traslade los conceptos a un lenguaje cotidiano.
✓	Primar el lado humano frente a los aspectos técnicos o materiales. En los mensajes debe prevalecer el enfoque humano, lamentando ante todo la existencia de víctimas y/o afectados y las molestias producidas a los vecinos, comunidad, clientes, ...
✓	Descontar la dimensión emocional de la situación. La "realidad percibida" no puede prevalecer sobre el criterio "científico".
✓	Mostrar tranquilidad y control de la situación. Evitar el pánico. De esta manera transmitirá a la opinión pública sensación de responsabilidad. Recuerda que tú eres el experto: nadie conoce tu realidad, mejor que tú.
✓	Poner énfasis en los aspectos positivos. Resaltar los datos que demuestren el compromiso y prácticas responsables de la entidad y las medidas concretas y la colaboración y coordinación con las autoridades pertinentes (si fuese el caso). Para ello conviene tener un documento actualizado con datos clave.
✓	Habilitar un espacio para los medios de comunicación que puedan acercarse hasta la entidad en busca de información. Será el lugar adecuado para leer el primer comunicado o hacer la primera declaración pública. El objetivo principal es evitar que puedan transitar por el recinto y recabar información de personas distintas del Portavoz Externo.
✓	Trato por igual. Trate a todos los periodistas por igual; proporcione a todos la misma información.
✓	Piensa siempre en el medio plazo. "Cómo quiero yo que la entidad sea percibida en 3 semanas, 3 meses".

QUÉ HACER (cont.)

- ✓ **Siempre responde a las llamadas de las personas que no han sido contestadas.**
- ✓ **Actualizar la información tanto como sea posible.** Durante la crisis es importante que la entidad se erija en la principal fuente de información y pueda aportar novedades periódicamente. Por ello, conviene elaborar una base informativa y suministrar los datos favorables para los intereses de la entidad marcando plazos cómodos.
- ✓ **Realizar un seguimiento permanente.** Revise toda la prensa y avise a los periodistas inmediatamente cuando se haya publicado incorrectamente una información importante. Estudie los pros y contras de facilitar una rectificación.

QUÉ NO HACER

- ◆ **No mentir.** Todo lo que diga debe ser verdad (pero no tiene por qué saber toda la verdad).
- ◆ **Ajustarse a los hechos, no especular.** No debemos negar algo si no estamos seguros al 100%. El periodista puede disponer de información que nosotros desconocemos. Hablar sólo sobre hechos confirmados, no de supuestos o rumores.
- ◆ **No hacer promesas que no se puedan cumplir.** Recuerda que eres el representante de la entidad ante la prensa y el público, y si tu credibilidad desaparece, desaparece la de la entidad.
- ◆ **En un primer momento, no decir las causas del accidente/problema,** o buscar culpables, especialmente si no estás seguro de esta información. En su lugar, asegura que el hecho será investigado en profundidad y remite a posteriores informaciones.
- ◆ **Omitir nombres de víctimas o afectados.** Remita estas preguntas a las autoridades pertinentes (policía, bomberos, hospitales, etc.)
- ◆ **No dar datos de daños en el transcurso de una crisis.** Indique que estos datos están siendo evaluados.
- ◆ **No desviar la responsabilidad.** Derivar los problemas de la entidad hacia terceros suele causar rechazo.
- ◆ **No utilizar el “off the record”.** No hables con los periodistas fuera de antena. Tales acuerdos pueden incumplirse y llevan a malentendidos.



- **Herramientas de comunicación externa.**

- A) **COMUNICADO**

- Máximo una hoja en la que se expresa la postura de la entidad ante lo sucedido. Su objetivo es demostrar a todas las audiencias que la entidad asume la iniciativa de **la comunicación**.
 - Hay que tener claro, principalmente que **nunca se hará público** un comunicado si previamente no se ha tenido **absoluta certeza de que lo sucedido ha trascendido a la opinión pública**.
 - Debe servir de base para cualquier comunicación verbal o escrita del Portavoz. Debe redactarse como **medida preventiva** (ver Etapa 5) y ha de ser aprobado por el Comité **antes de su utilización**.
 - En general, tendremos que elaborar un **primer comunicado** y un **comunicado final**, aunque, si la situación conflictiva se prolongase en el tiempo, serían necesarios otros comunicados intermedios en los que se diera cuenta de la **evolución** que van experimentando los acontecimientos.

ESTRUCTURA

1.	Título
2.	¿Cuál es el problema? ¿Dónde? ¿Cuándo? Aunque esta es una cuestión elemental, a menudo es la más difícil de contestar. La naturaleza de las situaciones de crisis hace que sea difícil disponer de información rápida y fidedigna. La información que podemos tener puede ser inconsistente y la fotografía de la situación puede ser incompleta. Además se debe estar prevenido ante preguntas de la prensa hostil y los potenciales afectados. No hacer declaraciones ni afirmaciones hasta no haber tenido la oportunidad de evaluar la situación tan completamente como sea posible, dadas las circunstancias.
3.	¿Hay víctimas? ¿Cuál es su estado? Mostrar compasión por las víctimas
4.	¿Cuál es el origen del problema? ¿Por qué ha ocurrido? Este tipo de información es una buena base para las "historias de prensa", por lo que los periodistas siempre tendrán esta pregunta en mente durante una crisis. No se debe dar esta información ni asumir la responsabilidad ("se está investigando en profundidad") en un primer momento, y en cualquier caso debe recalcarse el hecho de que la entidad tiene una estricta política y principios de actuación en materia de seguridad/prácticas responsables.
5.	¿Qué vamos a hacer en relación a la situación en general? ¿Qué vamos a hacer en relación a las víctimas o afectados? Sólo cuando podamos explicar la situación, aunque sea en esquema, y se hayan tomado decisiones firmes sobre acciones. Destacar las medidas que se están siguiendo (en colaboración con las autoridades si es el caso), etc.
6.	¿Ha ocurrido esto antes? Si la respuesta es "sí", ésta puede tener doble lectura, ya que tu competencia y la de la entidad será juzgada duramente si la respuesta es afirmativa. Sin embargo, dos situaciones raramente son idénticas. Trata de explicar que lo que ocurre hoy nunca ha pasado antes, o, al menos, que difieren con sucesos anteriores en esto y esto. Sin embargo, nunca debe negarse la existencia de precedentes negativos existentes aunque no guarden relación directa con la situación actual. La opinión pública entiende la negación como un engaño.
7.	¿Qué vamos a hacer para prevenir que vuelva a pasar? La sociedad y el público en general están acostumbrados a los riesgos. Ellos saben que no hay ninguna actividad que no entrañe un riesgo; pero ellos no perdonarán el que una entidad no tome todas las medidas necesarias para evitar que un suceso vuelva a ocurrir. Se debe poner énfasis en que estamos inmersos en la cuestión, y decir que, una vez que las causas estén claramente establecidas, se hará todo para evitar que vuelva a suceder.
8.	Emplazar a posteriores informaciones y ofrecer el nombre y forma de contacto del portavoz. (o asesores externos de comunicación)

B) DESMENTIDO

- En el caso de noticias falsas, la compañía debe proceder a enviar a los medios de comunicación un desmentido. Previamente debe validarse internamente la veracidad/ implicación de la noticia. Debe enviarse un comunicado interno que será distribuido a todos los niveles de la entidad. No sólo debemos considerar nuestro ámbito de actuación sino hacer extensiva la información a todos los organismos relacionados con nosotros.
- Debe tenerse en cuenta que una información puede haberse filtrado no sólo desde altos niveles jerárquicos, por lo que conviene no olvidar aquellos puestos con contacto directo con audiencias externas aunque a priori no sean cargos decisorios.
- Hasta que no se tenga la absoluta certeza de que la noticia carece de fundamento o se conoce el alcance exacto de las implicaciones que tiene la entidad, no debe realizarse ninguna acción dirigida a audiencias externas, (totalmente reactivo). Podríamos introducirnos en una espiral de desmentidos que debilite la credibilidad y reputación de la entidad.
- Si la extensión del rumor no hace posible un envío individualizado a las cabeceras/ emisoras/ canales que han recogido la noticia, se enviará un comunicado oficial a todos los medios del área afectada (valorar nivel regional-nacional)
- Existe además la posibilidad de publicar la información como un remitido pagado para garantizar que será recogido en los medios.

El desmentido oficial debería seguir el siguiente formato:

- Ya que expresa la postura oficial de la entidad, el emisor/ firmante de dicho comunicado debe ser un cargo responsable de la entidad.
- En caso de noticias de extrema gravedad (que pueden suponer una acusación con derivaciones penales), se recomienda que el documento sea firmado por el máximo representante de la entidad. El gabinete de prensa o agencia externa de comunicación no es un portavoz autorizado para emitir opiniones de este tipo en nombre de la entidad y su opinión carece de validez y credibilidad para los medios y la opinión pública en general.
- El comunicado debe ser conciso y contundente, remitiéndose si es posible a informes, datos objetivos o fuentes internas/ externas que puedan corroborar la veracidad del contenido. No debe ocupar más de media página y no emplaza a posteriores mensajes.
- En el caso de que la entidad pueda sufrir perjuicios graves derivados de la noticia, puede expresarse el hecho de que la entidad se reserva la posibilidad de emprender acciones legales contra los emisores de la noticia

C) DECLARACIÓN

- Una declaración es un **resumen de 30 segundos** sobre la información que contiene el comunicado escrito.
- Sólo se realizará una declaración si los medios audiovisuales lo requieren.

- Deberá ser siempre realizada por el Portavoz Externo del Comité. Es importante dar instrucciones al resto, para que no realicen declaraciones paralelas, limitándose a remitir a los medios al comunicado oficial.
- Al final de dicha declaración **el portavoz no deberá contestar a las preguntas** que seguramente harán los periodistas. Se limitará a decir: "esta es toda la información que tenemos por el momento, cuando dispongamos de más datos se lo haremos saber, muchas gracias".
- **La declaración hay que hacerla de pie**, es una forma de transmitirle a los periodistas que nuestra comparecencia va a ser breve. Hay que mirar a la cámara y tiene que ser clara y concisa.

D) ENTREVISTA

- Generalmente no se recomienda conceder entrevistas a los medios en una situación de crisis, ya que suelen caracterizarse por no contar con toda la información.
- Sin embargo, tal vez sea necesario conceder entrevistas en caso de una crisis de gran repercusión, para satisfacer las demandas de la prensa, así como para tratar de calmar una posible alarma social.
- Lo que se pretende que quede como mensaje central debe decirse al principio y al final de la entrevista, ya que es muy posible que partes de ella sean cortadas por el periodista.

E) RUEDA DE PRENSA

- No se recomienda su convocatoria a no ser que la envergadura de la crisis y/o su repercusión sean tales que no haya otra opción. Sólo se hará una rueda de prensa si es estrictamente necesario.
- Debe convocarse sólo si tenemos la absoluta certeza de que lo que vamos a comunicar tiene suficiente interés para los medios, ya que debemos evitar defraudarles.
- Ante la menor duda, debemos recurrir al comunicado.
- Si , finalmente, se llama a los medios debe de:
 - Entrenarse concienzudamente, prevea las preguntas más difíciles y prepare las mejores respuestas.
 - Cuide muy bien los detalles de organización: megafonía, luz, silencio...
 - Prepare un buen dossier con texto, fotos y, eventualmente, un vídeo.
 - Hágase acompañar de su responsable de comunicación.
 - Siéntese en cuanto llegue a la sala.
 - Deben retirarse los logotipos y carteles de la entidad de la sala en que se vaya a celebrar.
 - No sea muy largo en su exposición inicial, cinco minutos está bien, diez minutos como máximo.
 - Cuente con alguien que abra el turno de preguntas y lo cierre cuando lo considere oportuno.



4.2. Argumento

¿Qué es exactamente lo que ha pasado?

Descripción somera de los que ha pasado sin añadir mas datos que los básicos, sin especulaciones y enfatizando si no ha habido heridos o sintiéndolo mucho por los fallecidos, no dar partes médicos ni estado de los heridos.

¿La asociación suele hacer este tipo de actividades (tirolinas, rappel... que pueden dar lugar a un accidente)??

Realizamos actividades que no entrañan riesgo para los niños y jóvenes, están adaptadas a sus respectivas edades. Viajamos siempre con seguros de diversos tipos de riesgo. Además, tanto nuestros monitores como el resto de personas que dirigen estas actividades, están acreditadas para realizarlas con titulaciones de oficiales de las Escuelas de Animación de Tiempo Libre, entre otras instituciones.

¿Cómo es posible que la actividad la dirijan jóvenes de tan solo 18 o 19 años?

Tanto nuestros monitores como el resto de personas que dirigen estas actividades, están acreditadas para realizarla por instituciones oficiales. No obstante la normativa vigente da validez a la mayoría de edad para hacerse responsable de este tipo de actividad.

Los más jóvenes siempre son supervisados por educadores de mayor experiencia.

¿Están enterados los padres de lo que hacen sus hijos cuando están en los scouts?

A través de cadenas telefónicas entre padres, e incluso en algunos campamentos a través de una información actualizada por Internet. Los padres aprueban por escrito nuestras actividades y nos firman la autorización correspondiente para llevarla a cabo.

También a lo largo del año se realizan reuniones con los padres para explicarles las dinámicas y actividades planeadas para el curso escolar, lo que en el escultismo llamamos Ronda Solar.

¿Cual es vuestra vinculación con otras asociaciones scouts? (por si nos comparan con Boy Scouts of America o con scouts de europa, por ejemplo...)

ASDE es miembro fundador de pleno derecho de la Organización Mundial del Movimiento Scout, ello nos hermana con cualquiera de las asociaciones scouts reconocidas que existen en el mundo. Aunque vale la pena mencionar que cada una de ellas tiene su estilo y politica. En España existen algunas que no son reconocidas y no gozan del reconocimiento oficial, lo cual las situa al margen de lo que les he comentado anteriormente.

¿Qué medidas inmediatas vais a tomar (en caso de haber ocurrido accidente, por ejemplo)?

Ya se han tomado las medidas oportunas. Se ha informado a las familias de los afectados y a las instituciones correspondientes para que investiguen cuales fueron las causas exactas del suceso. Lo más importante es que los afectados se recuperen / En este momento lo que queremos es mostrar nuestra solidaridad con las familias de los afectados...

¿Es verdad que realizáis ceremoniales de iniciación secretos??

Vale la pena decir que las ceremonias siempre son publicas y participativas, por lo cual no son secretas, mas bien discretas, no se trata de ceremoniales de iniciación sino de hacer partícipes, a través de diversas maneras a los chavales, de sus propias etapas de aprendizaje y crecimiento dentro del escultismo. La Promesa Scout merece una pequeña fiesta para que los niños y jóvenes se conciencien de lo que están asumiendo al ponerle voz, delante de los otros scouts, a sus responsabilidades como scouts de ahora en adelante.

¿Están los niños y las niñas juntos en los campamentos? ¿Cómo duermen?

Cada grupo scout organiza a los niños y niñas del modo más conveniente según su criterio. Los niños y niñas se encuentran siempre bajo la supervisión de adultos que velan por su seguridad y sus normas de comportamiento.

¿Cómo aseguran que los niños no corran peligro en sus actividades?

Como cualquier profesional realiza su trabajo, tomando las medidas oportunas que nos permitan prever cualquier tipo de accidente, cabe destacar que muchos de nuestros responsables son especialistas en este tipo de actividades y prestan sus servicios a otras entidades.

¿Cómo se explica que el movimiento scout siga vivo después de 100 años cuando, hoy día, a los niños y jóvenes no les interesa el tiempo compartido con otros niños ni el medio ambiente ni la ayuda a los demás?

Supongo que el éxito de seguir "vivos", después de 100 años es la capacidad de adaptación a la realidad social, el escultismo 100 años sigue siendo la mejor escuela de ciudadanía que ha existido nunca y sigue siendo la entidad mas comprometida con el medio ambiente, de nuestros grupos salen las personas que en un futuro lucharán por la igualdad, por el respeto por todos esos valores que nos caracterizan y nos han hecho llegar a los 100 años.

¿No cree que la imagen de los scouts de EEUU perjudica a la suya seriamente?

Probablemente la imagen que viene de EEUU, perjudica a nuestra asociación puesto que se ayuda a crear un estereotipo que no es real sobre el escultismo, pero también nos ayuda a darnos a conocer y a marcar distancias con una imagen y una sociedad que nada tiene que ver con la realidad en la que vivimos.

¿Por qué llevan uniforme?

El uniforme es nuestra herramienta de trabajo, nos hace iguales, no existen ricos ni pobres, no hay marcas, no hay diferencias somos todos iguales y por otro lado nos ayuda a exteriorizar nuestro compromiso, mas que uniforme yo hablaria de ropa de trabajo, en el sentido de que uso esta limitado al trabajo en comun y su simbologia nada tiene que ver con los usos militares.

¿Por qué no se comprueba antes de cada excursión que los chicos no lleven drogas, armas, etc?

Siempre estamos alerta en estos temas, digamos que somos sensibles o prudentes, pero nunca desconfiados, no podemos pretender educar a unos chicos bajo la desconfianza, ellos saben las



normas porque muchas veces son ellos mismos quienes las imponen y le aseguro que se preocupan de cumplirlas y de hacer que los demas las cumplan.

¿Se cumple la Ley Scout al 100% o se ha adaptado a los tiempos modernos?

Con seguridad no puedo garantizar que se cumpla, lo que tenemos muy claro es que no hacemos todo lo contrario a lo que manifiesta la ley scout.

Mas que una ley para nosotros es las reglas del juego y procuramos cumplirlas siempre.

¿Los scouts son masones? ¿Lo era su fundador?

Yo lo único que puedo garantizar es que los Scouts son Scouts, si son o no masones deberían de contestarlo los propios masones, de todas maneras conviene recordar que los grandes movimientos civiles a nivel mundial han estado organizados por la masonería. No hay evidencias de que Baden Powell fuera masón.

¿BP era pederasta?

Claramente no, un pederasta no organiza un movimiento como el nuestro, es mas, durante toda la vida de BP, nunca se le conoció ningún tipo de problema con este tema, creo que fue una persona ejemplar en muchos ámbitos, entre ellos este.

¿Por qué llevan armas (machetes, hachas...)?

La consideración de armas se las da usted, para nosotros son utensilios de uso muy práctico en un entorno natural, para nuestros chicos no son armas puesto que son educados para su correcto uso.

¿Por que fomentan que niños y niñas duerman juntos con el riesgo que esto tiene, es que promocionan la promiscuidad?

No se a que riesgo hace referencia, la gente duerme se levanta y conviven juntos sin tener en cuenta cual es el genero de la persona que tiene al lado, yo creo que lo que realmente fomenta es la igualdad.

¿Sois una secta?

Pues la verdad es que aunque a veces entre nosotros hacemos bromas, no tenemos nada que ver con las sectas, todo lo que hacemos es publico y notorio, respetuoso y pedagógico, lo cual nos aleja mucho de la definición de secta.

4.3. Preguntas y Respuestas Tipos

Quiénes somos

ASDE, la Federación de Asociaciones de Scouts de España, es una Organización No Gubernamental sin ánimo de lucro, independiente y declarada de utilidad pública en 1977.

Se apoya en voluntarios jóvenes y adultos, y realiza actividades de tipo educativo-formativo en el tiempo libre infantil y juvenil.

Lo hace a través de programas educativos cimentados en la educación para la salud, la integración social y la igualdad de oportunidades, la educación medioambiental, la educación para la paz y el desarrollo y la promoción de la calidad de la vida infantil.

¿Cuántos somos?

En total, dentro de ASDE hay alrededor de 35.000 socios. Dentro del Escultismo en España hay muchos socios más.

En el mundo, el escultismo está presente en 216 países, con más de 28 millones de scouts de ambos sexos. El escultismo mundial está dirigido, de forma autónoma, por la Oficina Scout Mundial, con sede en Ginebra, Suiza.

De dónde venimos

La historia del Escultismo en España comienza en 1911, gracias al capitán de Caballería Teodoro de Iradier y al escritor Arturo Cuyás, que crearon un Comité Organizador de los Exploradores en España, cuatro años después del nacimiento del escultismo en Gran Bretaña, de la mano del fundador, Sir Baden Powell. Este inició un método cuyo fin era potenciar en los chavales la responsabilidad, la libertad, la concienciación en temas sociales y el servicio a los demás,

Qué hacen hoy en día los scouts

Los scouts de hoy no son los típicos que aparecen caricaturizados en las películas americanas, ni se dedican a vender galletitas por la calle.

Además de educarse para ser ciudadanos modelo dentro de los valores de la solidaridad, la tolerancia, la amistad, el amor a la naturaleza, etc., el scout está al servicio de su comunidad, como demuestran los muchos proyectos en los que está involucrado, de tipo social, medioambiental, y educativo. Para más información se pueden consultar la Memoria Institucional de ASDE, así como su web (www.asde.es) y las web de las diferentes Oficinas Federadas que la componen.

¿Desde cuándo están en España?

Desde 1912, con un periodo de clandestinidad en la época franquista y legalizado desde 1977 con la llegada de la democracia.



¿Qué es la Promesa Scout?

La Promesa Scout es un compromiso personal que puede asumir cada scout libre y voluntariamente. Se trata de un compromiso único donde quien hace la promesa se compromete con los valores y principios del movimiento scout para toda su vida.

¿Por qué los Scouts se dividen en laicos y religiosos?

El escultismo constituye una educación basada en la libertad, una escuela activa que se propone contribuir en la formación de ciudadanos libres, comprometidos y dispuestos a transformar nuestra sociedad y construir un mundo mejor y más justo, independientemente de las creencias religiosas de los Grupos Scouts que se forman en su seno.

Hay grupos scouts que deciden asociarse incluyendo entre sus objetivos dar sentido a sus acciones a través de una creencia religiosa.

¿Qué es la Insignia de Madera?

Título creado por Baden-Powell para otorgárselo a los scouters (educadores) que hubieran completado su formación como tales.

4.4. Crisis Pasadas

CRISIS PASADAS

DESCRIPCIÓN

ACCIONES



FACTORES CLAVE

Empty rectangular box for writing key factors.

CONCLUSIONES

Empty rectangular box for writing conclusions.



Formularios

ATENCIÓN TELEFÓNICA

REGISTRO DE LLAMADAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN





5.1. Atención Telefónica

Ha sucedido un incidente (*describir someramente el suceso*). Por este motivo, es muy posible que comencemos a recibir llamadas procedentes del exterior interesándose por el suceso. Por favor, siga las indicaciones que se especifican a continuación.

- **Intente no bloquear la centralita, derivando las llamadas con especial rapidez.**
- **No responda a preguntas sobre el incidente.**
- **Muéstrese especialmente amable.**

- Derive las llamadas de autoridades a:

Nombre:

Extensión/Teléfono:

- Derive las llamadas de familiares a:

Nombre:

Extensión/Teléfono:

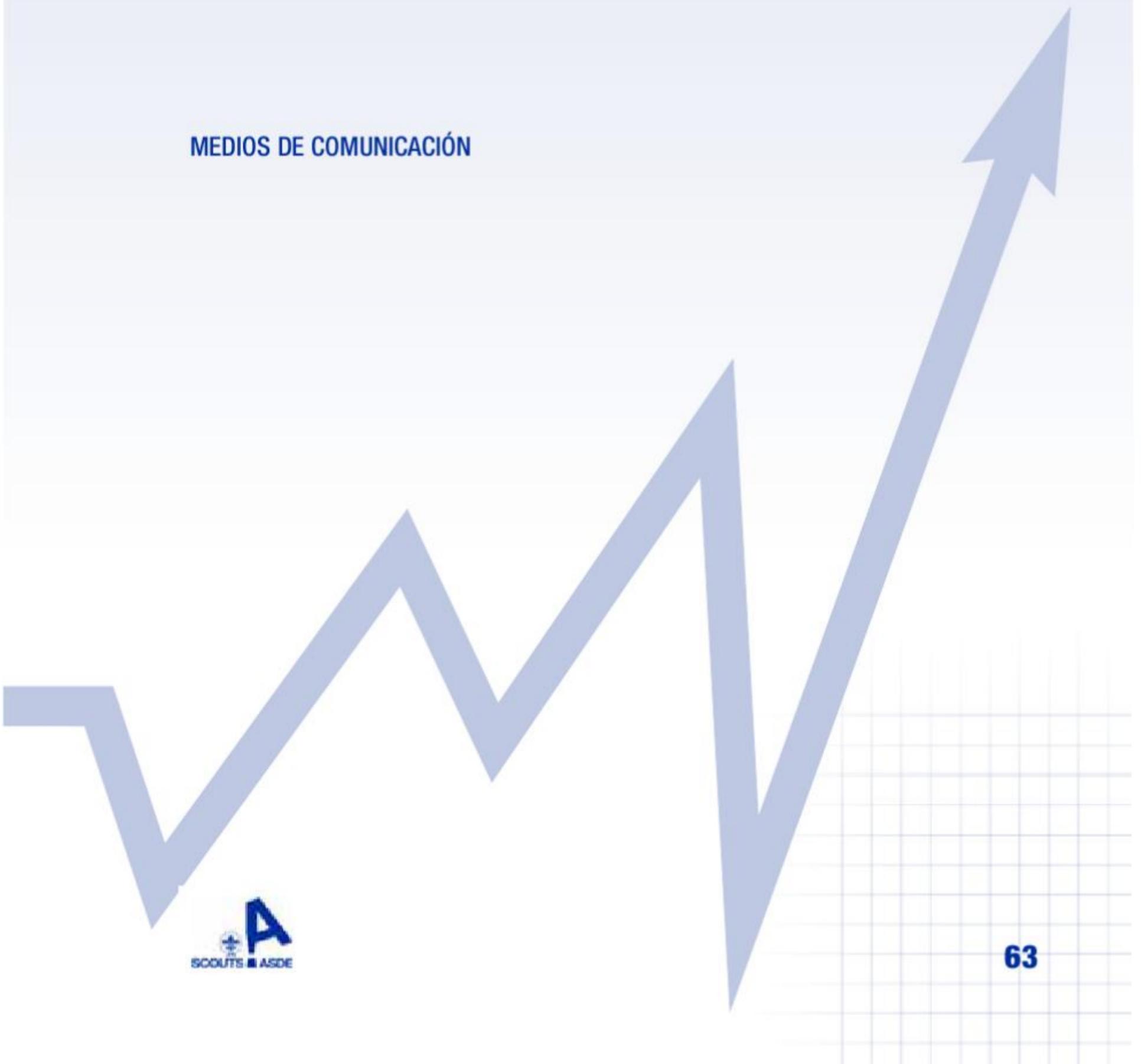
- Derive las llamadas de asociados a:

Nombre:

Extensión/Teléfono:

Listados

MEDIOS DE COMUNICACIÓN



6.1. Medios de comunicación

DIARIOS

Diario 20 Minutos

Palacio de la Prensa, Plaza de Callao 4, 2º 28013 Madrid

A tu salud verde (Suplemento de temas medioambientales, etc. de La Razón)

La Razón, C/Josefa Valcárcel 42, 28027 Madrid

Teléfono: 91 3247086

E-mail: atusaludverde@larazon.es

Diario ABC

C/Juan Ignacio Luca de Tena 7, 28027 Madrid

Teléfono: 91 3399000

Info@abc.es

Cinco Dias

Gran Via 32, 2º, 28013 Madrid

Teléfono: 91 538 61 00

Redaccion@cincodias.es

Diario QUÉ! Madrid

C/Orense 81 3º 1ª, 28020 Madrid

Teléfono: 91 572 62 00

redaccion.Madrid@quediario.com

Metro

Serrano, 90, 6.ª planta 28006. Madrid

Teléf. 91 131 88 00

EL MUNDO

C/ Pradillo 42, 28002 Madrid

Teléfono: 91 586 48 00

EL PAIS

C/Miguel Yuste 40, 28037 Madrid

Teléfono: 91 337 82 00

Madrid@elpais.es

20MINUTOS

Palacio de la Prensa. Pza. del Callao, 4, 2.ª pl 28013. Madrid

Teléf. 91 701 56 00

eMail: nosevende@20minutos.es

AGENCIAS DE NOTICIAS

EFE

C/Espronceda, 32, 28003 Madrid
Teléf. 91 346 71 00

EUROPA PRESS

P.º de la Castellana, 210, 28046 Madrid
Teléf. 91 359 26 00
Fax 91 350 32 51
eMail: noticias@europapress.es

CANAL SOCIAL

Avda. Europa, 34. Edif. B 28023. Madrid
Teléf. 91 799 45 00
eMail: canalsocial@canalsocial.com

ANIA. Agencia de Noticias de Información Alternativa

C/Magnolias, 35, bajo 28029. Madrid
Teléf. 91 314 91 19
eMail: ania@eurosur.org y noticias.ania@gmail.com

TELEVISIÓN

TVE

Edif. Prado del Rey. Avda. Radio Televisión, 4 28223. Pozuelo de Alarcon. Madrid
Teléf. 91 346 49 68 y 91 346 49 69

ANTENA3 TV

Avda. Isla Graciosa, 13 28700. San Sebastian de los Reyes. Madrid
Teléf. 91 623 25 24
Fax 91 654 56 91

TELECINCO

Crtra. Fuencarral-Alcobendas, 4 28049. Madrid
Teléf. 91 396 63 00 y 91 396 62 05
Fax 91 396 64 56 y 91 396 64 21

CNN+. Canal producido por CINTV (Compañía Independiente de Noticias de Televisión)

Avda. de los Artesanos, 6 28760. Tres Cantos. Madrid
Teléf. 91 736 70 00

TELEMADRID

P.º del Príncipe, 3. Ciudad de la Imagen 28223. Pozuelo de Alarcon. Madrid
Teléf. 91 512 85 50

Para más información, consultar la web:

<http://www.la-moncloa.es/ServiciosdePrensa/Agendadelacomunicacion/default.htm>

6.2. Autoridades

Congreso de los Diputados

Relaciones con los Medios de Comunicación
Carrera de San Jerónimo, s/n 28071. Madrid
Teléf. 91 390 65 05
Fax 91 429 55 02 y 91 390 60 20
eMail: prensa.congreso@sgral.congreso.es

Presidencia del Gobierno

Complejo de la Moncloa 28071. Madrid
Teléf. 91 335 35 35

Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA)

Presidencia-Dirección General: Arturo Soria, 109 28043. Madrid
Teléf. 902-40 47 04
Internet: www.aena.es

Jefatura Superior de la Policia

Miguel Ángel, 5
28010 - MADRID
Tif: 913 223 400
E-Mail: agenerales.SGGTecnico@policia.es

Dirección General de la Guardia Civil

Sigüenza, 1
28804 - ALCALA DE HENARES
MADRID
Tif: 918 880 777

INJUVE

C/ José Ortega y Gasset, 71. 28006 Madrid.
Teléfono: 91 363 77 00

Consejo de la Juventud de España

c/ Montera, 24 6ª planta
28013 Madrid
Tif. 91 701 04 20 Fax: 91 701 04 40
info@cje.org

Otras direcciones. Consultar las Páginas Amarillas de Internet en:
www.paginas-amarillas.es/

Check List



Item	Acciones	Hecho	Quién
0	Alerta		
1	Evaluar los datos disponibles sobre el incidente		
2	Convocar el comité de Crisis		
3	Aviso a nivel Europeo/ Internacional si la crisis lo requiere		
4	Comunicar internamente		
5	Aviso a expertos, asesores de comunicación		
6	Realizar un seguimiento de los medios de comunicación		
7	Determinar estrategia de actuación y objetivos		
8	Gestión de afectados e información a familiares		
9	Preparar/Aprobar materiales de comunicación para medios y distribuir por diferentes cauces		
10	Comunicación externa (Autoridades)		
11	Actualización de información interna		
12	Actualización de información externa		
13	Evaluar sistema de comunicación		
14	Diseño de plan de continuidad		