



**Herramientas prácticas para  
políticos durante la pandemia del  
Covid-19**

**Guía de comunicación  
en situaciones de crisis**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Qué es la comunicación en situaciones de crisis</b>	<b>4</b>
<b>2. Diez reglas de la comunicación en situaciones de crisis</b>	<b>4</b>
• <i>Responda de inmediato</i>	4
• <i>Enfóquese en los hechos</i>	5
• <i>Genere confianza y tranquilice a la gente de manera razonable</i>	5
• <i>Muestre empatía</i>	6
• <i>Sea honesto(a) y abierto(a)</i>	7
• <i>Facilítarles a los medios de comunicación su trabajo de informar sobre la crisis</i>	7
• <i>Involucre a las comunidades y partes interesadas afectadas</i>	8
• <i>Comunique con frecuencia</i>	8
• <i>Pase de la comunicación reactiva a la comunicación proactiva</i>	9
• <i>Consolide el contenido del mensaje y las plataformas de comunicación</i>	9
<b>Apéndice 1: Materiales de referencia útiles en el envío de mensajes y comunicación durante la crisis</b>	<b>11</b>

# INTRODUCCIÓN

Las situaciones de crisis requieren de una comunicación clara, concisa y congruente. La comunicación en situaciones de crisis incluye componentes de la comunicación política normal, pero también difiere de maneras distintas. En épocas de crisis, los dirigentes políticos, los partidos y los gobiernos deben ofrecer una respuesta rápida, empática y confiable. El público quiere entender qué es lo que está sucediendo, qué están haciendo los líderes políticos sobre la crisis y qué deberían hacer ellos mismos.

Por su propia naturaleza, una crisis conlleva muchas incógnitas e incertidumbres y esto conduce al miedo, la ansiedad y la ira, principalmente sobre lo que podría suceder. Esto hace que una comunicación eficaz en situaciones de crisis sea un recurso estratégico que puede contribuir al éxito de la respuesta a la crisis. Como político, partido o gobierno, existen reglas importantes que se aplican a la comunicación en situaciones de crisis.

Durante una crisis, a menudo hay poco o nada de tiempo para planificar o preparar estrategias de comunicación elaboradas. En su lugar, en las crisis se requieren habilidades inmediatas para comunicarse con el público. Los políticos, partidos y gobiernos deben garantizar que la comunicación en situaciones de crisis sea oportuna, transparente y basada en información correcta, pero también honesta y franca, mostrando empatía y comprensión sobre las preocupaciones del público. En la pandemia actual, la comunicación durante la crisis es esencial para garantizar que las personas entiendan los riesgos del COVID-19 y sigan las recomendaciones para proteger su salud y limitar la propagación del virus. Puede ser una herramienta que ayude a manejar o incluso reducir la escala y el impacto de la crisis. Esta guía ofrece recomendaciones importantes para que los políticos, los partidos y los gobiernos utilicen eficazmente la comunicación en situaciones de crisis.

Coen Pustjens, abril de 2020

## 1. ¿Qué es la comunicación en situaciones de crisis?

La comunicación en situaciones de crisis es “la recopilación, el procesamiento y la difusión de la información que se requiere para abordar una situación de crisis”.<sup>1</sup> La comunicación durante una crisis es una de las herramientas clave que los políticos, partidos y gobiernos pueden usar para manejar las percepciones y reducir el impacto de la crisis.

Existen varias diferencias entre la comunicación política normal y la comunicación en situaciones de crisis. La comunicación política normal tiene como objetivo principal llamar la atención a través del trabajo positivo y es proactiva, al hacer que las percepciones de las personas sobre un tema se formen a partir de lo que los políticos, partidos y gobiernos plantean. Por otro lado, la comunicación en situaciones de crisis se ocupa de los impactos negativos, involuntarios e inesperados. Al principio, es de naturaleza reactiva e intenta mejorar o cambiar las percepciones existentes sobre las situaciones de crisis que ya ocurrieron. Está dirigida a mitigar las percepciones y asociaciones negativas. La comunicación en situaciones de crisis tiene cuatro objetivos:

1. **Informar a la ciudadanía** al ofrecer información precisa y oportuna sobre la crisis.
2. **Manejar las percepciones del público** sobre la crisis y la manera en que los políticos, partidos o gobiernos están respondiendo a ella.
3. Limitar la duración o reducir el impacto de la crisis al **proporcionar instrucciones claras** sobre qué hacer o cómo ayudar.
4. **Restaurar la confianza** y ofrecer perspectivas orientadas al futuro.

## 2. Diez reglas de la comunicación en situaciones de crisis

La comunicación en situaciones de crisis debe considerar varios principios clave, los cuales definen el lenguaje, el estilo, el contenido y la estructura de la comunicación durante la crisis. A continuación se detallan las diez reglas de la comunicación en situaciones de crisis que se deben cumplir:

### 1. **Responda rápidamente**

- Hacer anuncios al inicio de la crisis demuestra liderazgo, genera confianza, reduce rumores y puede salvar vidas. Indica que el político, el partido o el gobierno es dueño de la situación de crisis y está dispuesto a dar un paso al frente y resolverla lo más rápido posible. Por el contrario, una comunicación retrasada o lenta en situaciones de crisis crea pánico e incertidumbre acerca de lo que está ocurriendo y quién tiene el control. Esto permite que la crisis crezca desmesuradamente y que las percepciones no deseadas se conviertan en la “idea dominante”. Asimismo, genera especulación y permite que los saboteadores llenen el vacío de información con

---

<sup>1</sup> Coombs, W. Timothy; Holladay, Sherry. J (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Malden: MA: Wiley-Blackwell. pág. 20

datos inexactos o deliberadamente incorrectos. El ofrecer información, compartir hechos y actualizaciones periódicas y comunicarse con frecuencia contrarresta estas situaciones.

- Durante una crisis, apéguese a la regla de que tomar una buena decisión hoy, es mejor que esperar a tomar una decisión perfecta mañana.
- Los tiempos son importantes, pero la comunicación en situaciones de crisis no debe apresurarse. No especule; por el contrario, espere a que la información básica importante sobre la crisis esté disponible antes de realizar cualquier comunicación.
- Lo que decimos durante una crisis ayuda a definir las percepciones, las suposiciones y las preferencias políticas. Si no actuamos rápidamente, esas conexiones ya se habrán formado y serán difíciles de cambiar.
- En el caso del COVID-19, es esencial proporcionar información rápida sobre casos sospechosos y de qué manera y en qué lugar se está propagando el virus, ya que esto le da a la ciudadanía la capacidad de responder y limitar una mayor propagación del mismo.

## 2. *Enfóquese en los hechos*

- Los primeros informes de una comunicación en situación de crisis deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la naturaleza o el origen de la crisis? \* ¿Quién se ha visto afectado(a) o está en riesgo?*
- ¿Dónde ocurrió o está ocurriendo? \* ¿Cuáles son los riesgos y peligros para el público?*
- ¿Cuándo ocurrió o cuánto tiempo se espera que dure la crisis? \* ¿Cómo deberían responder las personas?*

- Utilice y haga referencia a datos, estadísticas y apoyos visuales tanto como sea posible. Esto demuestra que está tomando decisiones informadas con base en datos objetivos, independientes y basados en evidencia que cualquier persona puede consultar.
- Evite teorizar sobre la crisis o hablar acerca de áreas técnicas con las que no está familiarizado(a). Nunca dé opiniones personales, nunca diga “sin comentarios” y jamás responda de más a las preguntas.
- Evite a toda costa la estigmatización o culpar a grupos vulnerables.
- Los políticos, partidos y gobiernos a menudo quieren resolver una crisis lo más rápido posible, pero ese no es el objetivo principal de la comunicación en situaciones de crisis. *Más bien, es proporcionar información congruente y precisa que les permita a las personas comprender lo que está sucediendo, qué decisiones se están tomando para resolver la crisis y qué pueden hacer ellas mismas.*
- En una situación como la pandemia de COVID-19, el utilizar y posicionar visiblemente a expertos en salud es una buena manera de demostrar que tienen una voz importante en las decisiones que se están tomando en respuesta a la crisis.

### **3. Genere confianza y tranquilice a la gente de manera razonable**

- Sin confianza, el público no creará la información que le proporcionen los políticos, partidos o gobiernos, ni actuará con base en ella, lo cual puede exacerbar o prolongar la crisis.
- Explique quién está a cargo y a quién debe escuchar la ciudadanía, insinuando a quién no deben escuchar y quién no está a cargo.
- Hable sobre los próximos pasos y lo que se está haciendo para responder a la crisis. Destaque las medidas de emergencia y las políticas que se están tomando en respuesta para controlar, limitar o poner fin a la crisis.
- Establezca expectativas claras. Trate de explicar cuáles serán los próximos pasos que tomará el partido o el gobierno en respuesta a la crisis, qué acontecimientos se pueden presentar y cómo afectarán estos la vida de las personas, así como cuándo tendrá lugar la próxima comunicación.
- Reconozca las incertidumbres y admita si no tiene la respuesta a ciertas preguntas, pero asegúrele al público que la respuesta se dará posteriormente. Es mejor que la ciudadanía sepa qué información falta, que dar información incorrecta.
- Tranquile al público explicando que la crisis está siendo manejada, quién(es) la está(n) manejando y de qué manera, pero no exagere. Decir que todo estará bien, dar consejos o respuestas infundadas o insinuar que los partidos o gobiernos tienen todo bajo control, solo le quitará autoridad a la comunicación durante la crisis. Estas son áreas que los partidos o gobiernos no pueden controlar, por lo que cuando suceden cosas que dijeron que no sucederían, la gente comenzará a desconfiar de la información y de su mensajero. Es importante ser una fuente confiable de información durante la crisis.
- Hacer que los expertos formen parte de la conversación y permitirles en ocasiones ocupar el centro del escenario, refuerza la idea de que las decisiones se toman incluyendo a aquellos que tienen más conocimiento sobre lo que está sucediendo.
- Mire al futuro y ofrezca una perspectiva, no se quede en el pasado o con lo que salió mal. Sea optimista y utilice un tono esperanzador, no defensivo y sombrío.

*En respuesta a la pandemia de COVID-19, la canciller alemana, Angela Merkel, dijo: "Estoy absolutamente segura de que superaremos esta crisis. Pero habrá gente que morirá. ¿Cuántos seres queridos perderemos? Eso depende de nuestra respuesta colectiva".*

### **4. Muestre empatía**

- No trivialice las preocupaciones de las personas, minimice los problemas ni insinúe que no deben preocuparse. Esas son reacciones completamente comprensibles y saludables ante una crisis.
- Hable sobre la manera en que la crisis afectará la vida de las personas y qué pueden hacer estas para minimizar el impacto. Por ejemplo, explique a dónde pueden acudir las personas para obtener ayuda o qué se requiere para calificar como beneficiario de los apoyos y medidas tomadas por la emergencia.
- Hable desde el corazón y muestre emociones. Por ejemplo, "es natural sentir ansiedad. Esta es una situación preocupante para todos nosotros". O exprese cómo se siente personalmente, reflejando los sentimientos de miedo, frustración o preocupación que todos tienen.

- Las personas buscan esperanza durante una crisis, por lo tanto, dé ejemplos de resiliencia, unidad, bipartidismo y noticias positivas, incluso si son beneficios invisibles. Por ejemplo, muchas personas enfrentan la tragedia tratando de ayudar a su comunidad. Haga hincapié en las campañas e iniciativas de ayuda desarrolladas localmente por la sociedad civil o la ciudadanía.
- Si es posible, reconozca a las víctimas y a aquellas personas que se han visto directamente afectadas por la crisis. Asimismo, asegúrese de que sus necesidades básicas, como alimentos o agua, estén satisfechas.

Deje de lado la política durante la crisis. La comunicación en situaciones de crisis no debe incluir mensajes políticos ni atacar a los opositores políticos. Las y los ciudadanos(as) comunes y corrientes deben ser el centro de atención de la comunicación en situaciones de crisis. Para generar confianza entre la ciudadanía, se requieren soluciones y mensajes que emanen de un amplio consenso político.

*La primera ministra noruega, Erna Solberg, llevó a cabo una conferencia de prensa para niños y respondió sus preguntas en un popular programa infantil de televisión. Durante el evento, ella dijo: "Está bien asustarse un poco cuando suceden tantas cosas importantes a la vez".*

##### **5. Sea honesto(a) y abierto(a)**

- Es importante que las personas entiendan qué es lo que se sabe y lo que no se sabe sobre la crisis, así que explique en detalle lo que aún se debe conocer. Esto creará expectativas realistas.
- Hable sobre las incertidumbres y los riesgos que aún hay durante la crisis, pero vuelva a hablar de ellos más adelante cuando tenga información más clara al respecto.
- Explique cuáles son los procesos subyacentes de la toma de decisiones que dan origen a las decisiones políticas en respuesta a la crisis. La gente quiere saber por qué y cómo se toman las decisiones, lo cual les da legitimidad y crea transparencia y entendimiento.
- Tratar de contener la información dañina, posponer información crítica o pensar que el flujo de información puede controlarse durante una crisis, es ingenuo y una equivocación. Existen muchos ejemplos de comunicación en situaciones de crisis de todo el mundo que demuestran que estos enfoques casi nunca funcionan y son contraproducentes una vez que la información sale a la luz, ya que la persona o institución responsable de la información es culpada por ocultarla, lo cual, en última instancia, socava la credibilidad y confiabilidad de las personas en el proceso.
- Admita los errores, pero explique lo que ha aprendido del error y cómo se utilizarán las nuevas ideas para corregirlo.
- Explique si hay algún cambio en las recomendaciones o si hay acontecimientos importantes en torno a la crisis y racionalice de qué manera impactan estos su toma de decisiones o respuesta.
- Saque su propia "basura". Si tiene malas noticias que compartir, dígalas antes de que alguien más lo haga por usted, ya que es probable que esa persona las presente de manera menos favorable que usted.

## **6. *Facilíteles a los medios de comunicación su trabajo de informar sobre la crisis***

- Durante una crisis, los medios son su aliado, así que trátelos como tal. Si ha habido diferencias o desacuerdos con ciertos medios de comunicación o periodistas en el pasado, ahora es el momento de dejarlos de lado. Ofrezca la misma información a todos los medios de comunicación y no muestre favoritismos.
- Proporcione a los medios de comunicación información actualizada antes de sus fechas de entrega, con frecuencia y de manera activa.
- Fije un horario para las sesiones informativas, asegúrese de que se celebren constantemente a la misma hora y día a fin de que los periodistas sepan cuándo esperar nueva información y puedan planear su asistencia.
- Establezca un centro de medios donde se realicen las sesiones informativas, se elaboren y distribuyan paquetes de prensa, se compartan los acontecimientos y datos más recientes (posiblemente a través de hojas informativas) y se puedan plantear y responder preguntas.
- Responda las preguntas lo más rápido posible y, si no tiene la respuesta, informe a los periodistas cuándo les responderá. El retraso al proporcionar información o respuestas podría crear la percepción de que está ocultando algo.

## **7. *Involucre a las comunidades y las partes interesadas afectadas.***

- Las decisiones que afectan directamente a las y los ciudadanos(as) deben tomarse y comunicarse en coordinación con ellos(as). La inclusión es clave; obtenga la opinión de las personas, involúcrelas en la conversación, escúchelas e inclúyalas en la toma de decisiones. El público tiene derecho a conocer la información que afecta su salud y su vida y, por lo tanto, debe participar en el proceso de creación de mensajes con base en sus reacciones y comentarios. Permitir que la ciudadanía se sienta dueña de la situación y crear aceptación es esencial para mantener un mayor nivel de apoyo y cumplimiento de las medidas de emergencia.
- Involucrar a las comunidades y partes interesadas les permite a los políticos, partidos y gobiernos construir redes de las bases que pueden proporcionarles información de primera mano y servir como un mecanismo para difundir mensajes y comunicados importantes.
- Los mensajes en situaciones de crisis no solo pueden ser “de arriba abajo”. La confianza es algo difícil de ganar desde la cima. Las organizaciones de las bases y los líderes y las lideresas de las comunidades deben ser incluidos(as) al difundir mensajes importantes de la crisis. La comunicación en situaciones de crisis debe ir a donde están las personas. Esto no solo aumentará el alcance de los mensajes de la crisis, sino que también tendrá un mayor impacto. Recuerde que las personas confían en la información que proviene de fuentes que conocen más que en las que desconocen, y eso incluye a las personas.
- Difunda información sobre la crisis en todos los idiomas principales que se hablen en el país, incluyendo las lenguas indígenas.

## **8. *Comunique con frecuencia***

- Mientras la comunicación en situaciones de crisis esté relacionada con la crisis, es casi imposible decir que la comunicación es demasiado frecuente. Sin embargo, la comunicación en situaciones de crisis no debe convertirse en una plataforma política



destinada a que los dirigentes, partidos o gobiernos exhiban abiertamente su desempeño personal.

- Durante una crisis deben utilizarse todas las herramientas de comunicación disponibles para comunicarse con la ciudadanía: conferencias de prensa, comunicados de prensa, anuncios de servicio público en televisión, radio y periódicos, cadenas de correo electrónico, publicaciones de Facebook, servicio de correo postal, teléfono, mensajes de texto masivos, pancartas y carteles en lugares públicos.

*Varias ciudades, incluyendo Sofía, Estambul, Johannesburgo, Tokio y Bogotá, han establecido canales de comunicación en línea las 24 horas del día, los 7 días de la semana, dedicados exclusivamente al brote de COVID-19, que ofrecen portales de noticias, información, actualizaciones, consejos y comunicación.*

- La gente solo recuerda la información después de haber estado expuesta a ella varias veces. La repetición de mensajes importantes es esencial durante la comunicación en situaciones de crisis. *Lo ideal es que la ciudadanía esté expuesta al mismo mensaje al menos siete veces.*

#### **9. Pase de la comunicación reactiva a la comunicación proactiva**

- Una crisis nunca se planea ni se espera, la naturaleza misma de una crisis es que es inesperada. Eso significa que, al principio, la comunicación en situaciones de crisis siempre es reactiva. Responde a algo que ya ha sucedido y de lo cual las personas ya crearon percepciones.
- Trate de ponerse al frente de la crisis, desarrolle estrategias sobre los escenarios que pueden ocurrir y haga un plan de comunicación sobre la manera de responder a esos acontecimientos. Si la comunicación sigue siendo reactiva, se convierte en control de daños en lugar de una comunicación en situación de crisis.
- Gestione y establezca expectativas sobre lo que probablemente sucederá, lo que usted, el partido o el gobierno están haciendo en respuesta a la crisis, lo que la ciudadanía puede hacer y en dónde pueden encontrar información al respecto.
- Antes de hablar con los medios, anticipe las posibles preguntas y tenga listas las respuestas. Sea consciente y honesto(a) sobre los vacíos en su información y sepa dónde es más vulnerable al escrutinio de los medios.

*El gobernador del estado estadounidense de Maryland, Larry Hogan, dijo: "Hasta que se desarrolle una vacuna, la forma en que vivimos nuestra vida diaria y la forma en que trabajamos será significativamente diferente durante un poco más de tiempo".*

#### **10. Consolide el contenido del mensaje y las plataformas de comunicación.**

- Durante una crisis, los distintos actores comunican diferentes mensajes a la ciudadanía. Políticos, partidos, gobiernos (locales), organizaciones de la sociedad civil, expertos, activistas comunitarios y organizaciones internacionales comenzarán a responder a la crisis. Sin embargo, la falta de congruencia o unidad en los mensajes causa confusión y debilita el impacto de la comunicación esencial en situaciones de crisis. La gente no sabrá en quién confiar ni qué información es importante. Por lo

tanto, los partidos y gobiernos deben hacer un esfuerzo concertado para mantener centralizada la recopilación y difusión de la información. Coordine la recopilación de la información de diversas fuentes en un solo punto, pero luego designe como portavoces a una o dos personas con suficiente prestigio y experiencia para tener credibilidad.

- Los gobiernos nacionales y subnacionales y todos sus canales de comunicación deben tener el mismo mensaje. Esto incluye a portavoces, dirigentes políticos del partido gobernante, miembros del gabinete, sitios web, etc. Lo mismo se aplica a los partidos políticos: todos los mensajes deben estandarizarse. Ya sea que el dirigente del partido o un alcalde local concedan una entrevista, si son del mismo partido, deben tener el mismo mensaje. Si los recursos son escasos, los políticos y los partidos no tienen que elaborar sus propios mensajes, sino que pueden repetir y reforzar los mensajes existentes de los expertos. Esto ahorra tiempo y costo y refuerza los mensajes durante la crisis.
- La plataforma de comunicación (cómo se comunica el mensaje) y el mensajero (quién comunica el mensaje) influyen en quién escucha y si las personas confían o no en el mensaje. Asegúrese de que la comunicación en situaciones de crisis llegue a todos utilizando las plataformas de comunicación y los mensajeros adecuados.

*Los partidos políticos de Turquía y otros lugares han emitido circulares entre los miembros del partido, representantes elegidos, oficinas regionales y municipios. Estas incluyen información sobre cómo comportarse de manera responsable en reacción a la pandemia (modelar el buen comportamiento), mensajes del partido, consejos de salud, sugerencias de políticas y recomendaciones para que los dirigentes cancelen eventos del partido, creen conciencia sobre las medidas a tomar durante la crisis y acaten las instrucciones de cuarentena.*

2

- Identifique a las personas respetadas o influyentes en una comunidad y haga que estas refuercen y repitan los mensajes durante la crisis.

---

<sup>2</sup> <https://www.dailysabah.com/politics/turkish-political-parties-issue-circulars-amid-covid-19/news>

## Apéndice 1: Materiales de referencia útiles en el envío de mensajes y comunicación durante la crisis por el COVID-19

- ② En la siguiente liga se encuentra un buen ejemplo de comunicación proactiva del gobierno el estado de Maryland, en los Estados Unidos:  
<https://governor.maryland.gov/wp-content/uploads/2020/04/Slides-April-24-1.pdf>.
- ② El gobierno de Nueva Zelanda ha sido reconocido por su comunicación eficaz durante la pandemia de COVID-19. El sitio web se encuentra en:  
<https://covid19.govt.nz/covid-19/>.
- ② La Organización Panamericana de la Salud (OPS) ha elaborado dos documentos: una guía para líderes para comunicar acerca de la enfermedad del coronavirus y otra sobre la comunicación de riesgos y la participación comunitaria. Ambos se encuentran en:  
<https://www.paho.org/en/documents/covid-19-guidelines-communicating-about-coronavirus-disease-2019-guide-leaders>.  
<https://www.paho.org/en/documents/covid-19-risk-communication-and-community-engagement-rcce>.
- ② Lecciones sobre la comunicación en situaciones de crisis aprendidas durante la pandemia de ébola en Liberia:  
<https://buildingstatecapability.com/2020/04/08/public-leadership-through-crisis-14-lessons-on-crisis-communication-from-liberias-ebola-epidemic/>.
- ② Sugerencias sobre la manera en la que los progresistas deberían hablar del COVID-19:  
[https://medium.com/@anthonytorres\\_91296/how-progressives-should-talk-about-covid-19-8eaeaa9fcda5](https://medium.com/@anthonytorres_91296/how-progressives-should-talk-about-covid-19-8eaeaa9fcda5).
- ② Ejemplos de maneras de plantear la pandemia de coronavirus en distintos países, incluyendo Irlanda, Australia, Nueva Zelanda, el Reino Unido y los Estados Unidos:  
[https://commonslibrary.org/progressive-framing-of-the-coronavirus-pandemic/#Talking\\_About\\_Coronavirus\\_Centering\\_Language\\_around\\_Inclusion\\_Empowerment\\_and\\_Justice](https://commonslibrary.org/progressive-framing-of-the-coronavirus-pandemic/#Talking_About_Coronavirus_Centering_Language_around_Inclusion_Empowerment_and_Justice).
- ② Mensajes y acciones clave de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para la prevención y el control del COVID-19 en las escuelas:  
[https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/key-messages-and-actions-for-covid-19-prevention-and-control-in-schools-march-2020.pdf?sfvrsn=baf81d52\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/key-messages-and-actions-for-covid-19-prevention-and-control-in-schools-march-2020.pdf?sfvrsn=baf81d52_4).