

Propuesta de lineamientos
para la gestión de la
comunicación pública en el
marco de los proyectos de
infraestructura eléctrica en
Colombia.

Guía de comunicación pública

Consejo Nacional de Operación
del Sector Eléctrico - CNO

Enero de 2014

Índice de ubicación

I.	Para comenzar ...	6
1.	Modo de uso ...	7
2.	Introducción ...	8
2.1	¿Por qué hacer una guía de comunicación pública? ...	8
2.2	¿Para qué una guía de comunicación pública? ...	9
2.3	La comunicación pública, un aliado de la gestión ...	11
2.3.1	¿Qué es la comunicación pública? ...	11
2.3.2	¿Es lo mismo comunicación pública que comunicación para la gestión ambiental y social? ...	12
2.4	¿A quién está dirigida esta guía? ...	13
2.5	¿Qué se puede encontrar en esta guía? ...	15
2.6	Objetivo de esta guía ...	15
2.7	Retos comunicacionales en el marco de los proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia ...	16

II. La comunicación pública en los proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia: lineamientos para contribuir al fortalecimiento del capital de opinión positiva ... 20

1. La importancia del contexto para una comunicación pública asertiva ... 21

- 1.1 La comunicación pública en el marco legal de los proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia ... 23**
- 1.2 Públicos clave que intervienen en los proyectos, base de la construcción de opinión pública ... 26**
- 1.3 ¿Cómo se definen las acciones de relacionamiento para cada público clave? ... 29**
- 1.4 ¿Por qué construir relaciones de confianza con todos los públicos clave? ... 31**

2. Criterios que rigen la comunicación pública en los proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia ... 32

- 2.1 Pautas generales de comunicación pública ... 32**
 - 2.1.1 Etapas de estudios previos y diseño ... 32**
 - 2.1.2 Etapas de construcción y operación ... 37**
 - 2.1.3 Etapa de desmantelamiento ... 39**
- 2.2 Sugerencias para el tratamiento de la información de un proyecto, durante los momentos de su desarrollo ... 40**
- 2.3 Alineación del sector bajo un lenguaje común: el mensaje central ... 44**

- 2.3.1** ¿Para qué definir un mensaje central? ... **45**
- 2.3.2** Algunas pautas para la construcción del mensaje central ... **47**
- 2.3.3** Algunas sugerencias para el enfoque de los mensajes de acuerdo con el emisor ... **47**

3. Comunicación para grupos que impactan en lo público: claves del relacionamiento a corto y largo plazo ... 50

- 3.1** Participación como fundamento del ejercicio de la comunicación pública: mecanismos de diálogo. El punto de encuentro con la gestión de la comunicación social, legal, ambiental ... **50**
 - 3.1.1** ¿Qué características deben tener los espacios de participación en cada etapa? ... **51**
- 3.2** El punto de encuentro con la gestión de la comunicación social, legal, ambiental ... **54**
- 3.3** ¿Cómo crear espacios masivos de participación? ... **55**
- 3.4** Acciones, canales y herramientas de comunicación para grupos que impactan en lo público de acuerdo con el momento de evolución del proyecto ... **56**
- 3.5** ¿Cómo escoger los canales y herramientas más adecuados? ... **58**
- 3.6** Acciones para la consolidación de validadores generadores de opinión pública ... **62**
 - 3.6.1** ¿Cómo surgen los validadores? ... **62**
 - 3.6.2** Relaciones con los medios ... **66**

III.	Manejo de situaciones críticas durante el desarrollo de los proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia ...	69
1.	Escenarios de riesgo de acuerdo con los momentos del desarrollo de un proyecto ...	70
1.1	Mapa de riesgos ...	70
1.2	Guía para la acción en cada escenario de riesgo ...	73
2.	Enfrentarse a las situaciones críticas ...	88
2.1	¿Cuándo una situación crítica se convierte en crisis? ...	88
2.2	Tareas para las primeras horas frente a los medios de comunicación y otros públicos clave ...	88
2.3	Después de la crisis ...	91
2.3.1	¿Qué acciones se deben realizar una vez se haya superado la situación? ...	91
IV.	Anexos: Caja de Herramientas ...	93
A.	Pasos para realizar un diagnóstico ...	95
B.	Mapa de públicos clave ...	96
C.	Cuadro de canales y herramientas ...	98
D.	Técnicas para resolver conflictos ...	104
E.	Descripción de riesgos ...	107
F.	Comité de crisis y sus responsabilidades ...	120
G.	La figura del vocero ...	125
H.	Lineamientos para el primer comunicado ...	128
V.	Bibliografía	131
VI.	Glosario	134

I. Para comenzar

I. Para comenzar

1. Modo de uso

Con el propósito de obtener un mayor provecho, esta guía puede ser consultada de dos maneras:

Modo A: leerla de principio a fin, siguiendo el orden de los módulos para familiarizarse con el documento y comenzar a desarrollar tareas relacionadas con el fortalecimiento de un capital de opinión pública positiva, independientemente de si se encuentra desarrollando un proyecto o no.

Modo B: ante la materialización de situaciones de riesgo o crisis puede ir directamente al apartado 1 y 2 del módulo III para encontrar información sobre el escenario puntual.

2. Introducción

2.1 ¿Por qué hacer una Guía de Comunicación Pública?

El sector eléctrico en Colombia se ha ganado un lugar importante dentro de los públicos clave, que lo conocen por su organización, experiencia y la calidad de los proyectos que desarrolla. Sin embargo, para muchos de ellos, este sector se constituye en un “tesoro escondido” por cuanto sus cualidades no son del todo visibles.

Desde el punto de vista de la comunicación pública, el desconocimiento, la desinformación, los mitos creados alrededor de desarrollos como estos, que algunos públicos clave tienen sobre las empresas y los proyectos que se ejecutan, ha generado que su implementación, en una zona determinada, tenga como punto de partida una percepción no tan favorable que lleva a las empresas a enfrentarse a situaciones críticas que dificultan el ejercicio de sus funciones en un contexto normal. Vale la pena aclarar que ésta no es una característica exclusiva del sector eléctrico, sino de todos los sectores que desarrollan grandes proyectos de infraestructura.

Existe claridad sobre la importancia de los proyectos de infraestructura eléctrica para el desarrollo del país y la calidad de vida de los colombianos, y por ende del sector eléctrico. Esta situación se ve

reflejada en una investigación realizada sobre percepciones de los públicos clave del sector, que muestra que su grado de avance y experiencia lo han llevado a ganarse un espacio a nivel internacional. Sin embargo, ninguna de estas condiciones es visible para la opinión pública, porque son opacadas por problemáticas generadas, en algunos casos, por la dificultad de obtener las licencias ambientales, por la excesiva tramitología que impide a las compañías cumplir los tiempos pactados y por los obstáculos en el relacionamiento con públicos clave vinculados a los proyectos. Sumado a ello, en algunas situaciones, las empresas trabajan de manera independiente y no muestran unidad sectorial con una voz única alineada hacia un fin común.¹

2.2 ¿Para qué una Guía de Comunicación Pública?

Ante este panorama, **el Consejo Nacional de Operación y su grupo de comunicación**, desarrollaron esta guía como punto de referencia para todas las compañías y entidades del sector interesadas en consultarla. En este documento se pueden encontrar lineamientos para el diseño y la ejecución de acciones de comunicación pública de corto y largo plazo, para generar un capital de opinión positivo que impacte sobre la viabilidad de los proyectos.

¹ Diagnóstico de Percepción. Realizado por VOX Dattis para el Consejo Nacional de Operación CNO. Agosto de 2013.

Esta guía se fundamenta en la idea de encontrar un punto de equilibrio en la comunicación, de tal modo que la información que se aporte sea la suficiente, teniendo en cuenta las características y las necesidades de los públicos clave en el marco de un proceso de relacionamiento, pero sin poner en riesgo la información considerada como estratégica para las empresas y el negocio.

Además sugiere sustentar los mensajes que se comuniquen bajo dos líneas conceptuales:

1

Dar mayor protagonismo a la construcción de país y a los efectos positivos sobre la calidad de vida de las personas, más que resaltar a la empresa misma.

2

Mostrar el “lado humano” de la compañía, compartiendo sus éxitos, sus desafíos, sus riesgos, así como sus imperfecciones, frente a lo cual, los públicos clave pueden sentir las más cercanas y verlas más como posibilitadoras.

Las líneas propuestas están orientadas a dar un nuevo paso hacia el fortalecimiento de la reputación del sector y de las compañías ante la sociedad, encaminado a generar una percepción que vincule a las empresas y a sus proyectos con su contribución al desarrollo del país,

con la innovación y la calidad de sus procesos, más que con su condición de grandes emporios económicos.

Los contenidos que aquí se presentan son producto de la experiencia adquirida en diferentes proyectos que se han llevado a cabo o que se desarrollan en distintos lugares del país, en los cuales se ha evidenciado la necesidad de concebir estrategias y procesos de comunicación pública a largo plazo en beneficio de su viabilidad. Por este motivo ésta es una guía abierta, susceptible de ser complementada y enriquecida con nuevos retos comunicacionales.

2.3 La comunicación pública, un aliado de la gestión

La comunicación es un factor determinante en la consolidación de relaciones validadoras que apoyen el posicionamiento, la construcción de reconocimiento y una reputación sólida dentro de los públicos clave. En el marco del sector eléctrico se convierte, además, en un factor que contribuye a generar un ambiente favorable para la viabilidad y la sostenibilidad de los proyectos.

2.3.1 ¿Qué es la comunicación pública?

Es la gestión estratégica que permite a las empresas construir opinión positiva generalizada en todos sus públicos clave; trasciende la función de informar y se centra en la comunicación. Busca que a través de acciones y

mensajes de doble vía, se integre el beneficio individual con lo que le pertenece y conviene tanto a los públicos clave locales, a quienes el proyecto impacta de manera directa, como a la opinión pública que se afecta indirectamente.

De una buena comunicación pública depende la participación e integración de los diferentes públicos clave que aporten a la viabilidad de los asuntos comunes para todos. Así mismo, ésta permite generar espacios de acceso a la información y a la libre expresión de las preocupaciones de los públicos clave, lo cual facilita el fortalecimiento de relaciones en beneficio de un interés público común.

2.3.2 ¿Es lo mismo comunicación pública que ambiental y social?

Si bien los aspectos sociales y ambientales tienen un impacto en lo público, esta guía no pretende focalizarse en estos, sino en el relacionamiento a corto y largo plazo con los públicos clave para la construcción de un capital de opinión pública positiva, en el que la gestión ambiental y social se convierte en un insumo fundamental para las acciones de la comunicación pública.

La implementación de acciones dirigidas a su fortalecimiento, puestas en marcha, genera un ambiente favorable, es el “permiso” social para la intervención y la disminución de situaciones críticas, otorgado gracias al cumplimiento de la palabra y de los compromisos, la transparencia, la inclusión social, el respeto a los derechos humanos, laborales y ambientales. Además, permite la consolidación de un significado de la entidad basado en la credibilidad y la confianza.

La presente guía establece cuáles son esas acciones de comunicación pública para el fortalecimiento de un capital de opinión positiva favorable para la empresa, los proyectos y el sector eléctrico, que le permitan apoyar su viabilidad. Así mismo, se plantean acciones que ayudarán ante una situación delicada a responder de manera asertiva para reducir el efecto sobre la reputación del proyecto, la empresa y el sector.

2.4 ¿A quiénes está dirigida esta guía?

Cualquier hecho, bien sea positivo o negativo, es susceptible de trascender al ámbito de lo público y convertirse en una opinión generalizada. Por esta razón, las acciones de comunicación pública deben involucrar todas las áreas que intervengan dentro del proceso

de desarrollo de un proyecto de energía eléctrica. La comunicación no es solo una responsabilidad de los departamentos de comunicación. Por ello, esta guía está dirigida a todas las compañías, sin importar en qué eslabón de la cadena de prestación del servicio de energía eléctrica se encuentren y, dentro de ellas, a todas las dependencias que intervienen en el desarrollo de los proyectos.

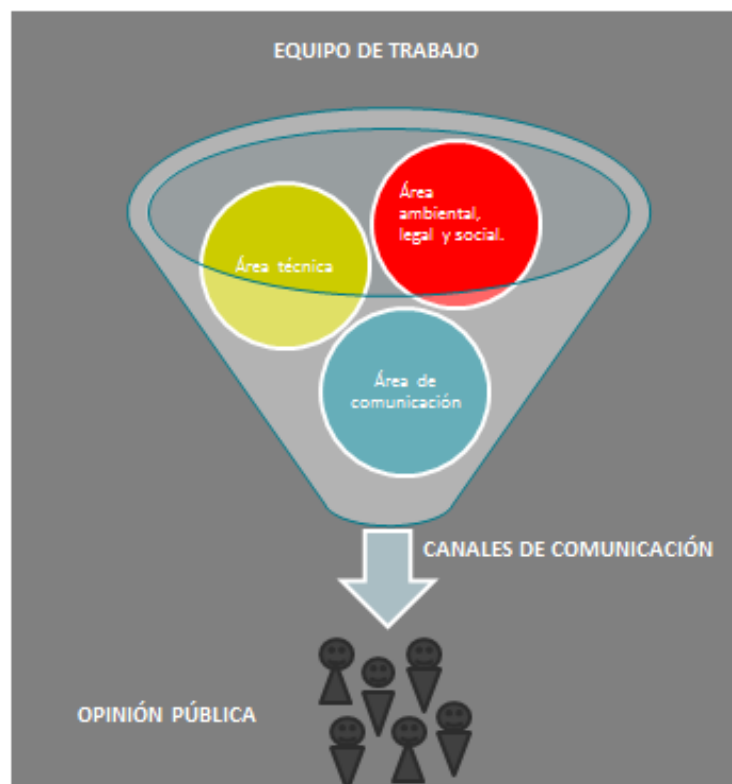


Figura 1. Construcción de opinión pública desde la empresa

2.5 ¿Qué se puede encontrar en esta guía?

Los planteamientos que aquí se exponen están enfocados hacia cómo debe ser el tratamiento de la información y qué acciones de comunicación pública realizar, a corto y largo plazo, para generar un ambiente favorable a modo de prevención, y que las eventualidades no se conviertan en un obstáculo que altere el curso normal del proyecto. Éstas se organizan de acuerdo con el desarrollo de un proyecto y con los momentos de la cadena de prestación del servicio de energía eléctrica.

En un tercer módulo se proponen lineamientos para enfrentar de manera asertiva situaciones críticas y recuperar la normalidad del desarrollo del proyecto lo más pronto posible. Al final del documento se muestra un glosario de conceptos clave para la comprensión y aplicación de la guía. Además se incluye una sección llamada Caja de Herramientas que contiene información para profundizar sobre aspectos relevantes para realizar un diagnóstico, mapas de públicos clave, canales y herramientas de comunicación, técnicas para resolver conflictos, riesgos generales, el comité de crisis y sus responsabilidades, así como la figura del vocero.

2.6 Objetivo de esta guía

Articular las acciones de comunicación pública al marco del desarrollo de proyectos de infraestructura del sector eléctrico, en una guía que establezca lineamientos comunes para la construcción de relaciones efectivas con los

diferentes públicos clave de las compañías del sector eléctrico, que contribuyan a generar un ambiente favorable y minimicen los riesgos que amenacen su reputación.

2.7 Retos comunicacionales en el marco de los proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia

La experiencia de proyectos anteriores y de otros que se desarrollan en la actualidad, ha demostrado que si bien son muy diferentes entre sí, hay algunos aspectos que se convierten en retos comunicacionales comunes para todos. Estos retos pueden presentarse durante todas las etapas de desarrollo o en momentos en los que no haya lugar a un proyecto.

Antes y después de su desarrollo, o en momentos en los que no haya lugar a un proyecto

- Generar pedagogía acerca de la importancia de la energía eléctrica para la calidad de vida y el desarrollo del país.
- Desmitificar las creencias culturales que existen alrededor de los proyectos de infraestructura eléctrica.
- Resaltar las cualidades y los aportes del sector eléctrico al desarrollo nacional.

Acciones continuas

Retos durante cada etapa:

RETOS DURANTE LA ETAPA DE ESTUDIOS PREVIOS

- Consolidar las relaciones con las entidades y autoridades que intervienen en el desarrollo de un proyecto, desde el punto de vista de la regulación y la planeación.
- Proporcionar información oportuna y suficiente sobre nuevas tecnologías, tendencias, condiciones actuales de la infraestructura, necesidades de prestación de servicio de energía, entre otros (teniendo en cuenta si son de generación o transmisión), a todas las entidades, de modo que faciliten su labor y a la vez sean percibidas como un aliado.
- Monitorear las manifestaciones de los líderes de organizaciones locales, nacionales e internacionales, que han tenido participación en otros proyectos.

RETOS DURANTE LA ETAPA DE DISEÑO

- Diagnosticar la percepción que los públicos clave tienen sobre los proyectos.
- Determinar las necesidades de información y los medios (incluidos medios masivos de comunicación y redes sociales) adecuados para comunicarla de acuerdo con el contexto.
- Evaluar los impactos potenciales desde lo cotidiano, social y ambiental, que puedan generar los nuevos desarrollos en los públicos clave.
- Determinar cuáles son los intereses mutuos con cada uno de los públicos clave.
- Generar espacios para la integración de las comunidades, líderes y gobierno local dentro de la planificación del proyecto.
- Comunicar el estado del proyecto desde su inicio hasta su final.
- Realizar seguimiento a los públicos clave a lo largo de todo el proyecto.

RETOS DURANTE LA CONSTRUCCIÓN

- Adelantar acciones de pedagogía para comunicar los avances, dificultades, lo que viene y temas transversales que afectan a los públicos clave, como derechos, oportunidades laborales y habitacionales, entre otros.
- Realizar acciones de gestión de cambio.
- Detectar oportunidades para la generación de noticias positivas desde lo social, económico y ambiental.
- Comunicar el estado del proyecto desde su inicio hasta su final.
- Hacer seguimiento a los públicos clave a lo largo de todo el proyecto.
- Apoyar desde la comunicación pública la gestión social que busca una armoniosa convivencia de los pobladores con la infraestructura.

RETOS DURANTE LA OPERACIÓN (se incluye la etapa de mantenimiento)

- Detectar y responder nuevas inquietudes de los públicos clave.
- Resaltar los aspectos que mejoraron después de la construcción y que pueden significar un potencial de comunicación ante la opinión pública.
- Adelantar acciones de gestión de cambio que muestren los beneficios que tiene la región con el proyecto.
- Comunicar el estado del proyecto desde su inicio hasta su final.
- Hacer seguimiento a los públicos clave a lo largo de todo el proyecto.
- Destacar los resultados de los programas ambientales y sociales que se iniciaron con la construcción y que hoy siguen vigentes, y generando beneficios para la sociedad.
- Resaltar, a través de mensajes ligados a los diferentes programas que estén activos, que la empresa sigue siendo un respaldo para el desarrollo de la población.

RETOS DURANTE EL DESMANTELAMIENTO

- Resaltar el cumplimiento de las promesas y acuerdos a los que se llegó con la población durante todo el proceso.
- Generar la percepción de que la empresa sigue presente apoyando a la región aunque ya se esté culminando el proyecto ó capitalizar los aportes realizados y las razones que puedan llevar a un retiro definitivo de la zona.
- Comunicar el estado en el que se entregan las obras y los proyectos derivados de su desarrollo.
- Hacer seguimiento a los comentarios de los públicos clave.

Un ejemplo de la importancia de dar continuidad a las acciones y responder a los retos de la etapa de operación es la Hidroeléctrica de Chivor, cuyos grupos de interés directos siguen sintiendo el respaldo de la compañía luego de 35 años de funcionamiento.

Hidroeléctrica de Chivor, más de 35 años siendo parte de la comunidad

Han pasado varios años desde que la hidroeléctrica Chivor entró en funcionamiento y hoy, los grupos locales siguen sintiendo la presencia de la empresa que los respalda, a través de sus programas de responsabilidad social y ambiental. Entre las actividades más importantes que desarrolla está la conservación de un bosque natural ligado a acciones de pedagogía ambiental, apoyo a investigaciones científicas y protección de la biodiversidad de la zona, dando como resultado la identificación de dos nuevas especies. Desde el punto de vista social ha concentrado sus esfuerzos en la reparación de escuelas, implementación de programas de nutrición y programas de proyectos productivos para el cultivo de productos que se dan en la zona. Todas estas acciones, vistas desde la comunicación, se convierten en un mensaje de respaldo e interés de la región.²

² Fuente: REVISTA SEMANA. *Potencia eléctrica: radiografía de un sector modelo y estratégico en el mundo*. Bogotá, 2012.

II. La comunicación pública en los proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia: lineamientos para contribuir al fortalecimiento del capital de opinión pública positiva

1. La importancia del contexto para una comunicación pública

Es evidente que el conocimiento del contexto arroja aspectos relevantes para responder a las necesidades de comunicación que cualquiera de las etapas del proyecto: diseño, construcción, operación y mantenimiento y desmantelamiento demanden. El contexto facilita:

- 1.** La identificación de las necesidades de la población que se va a impactar.
- 2.** Los públicos clave para el relacionamiento.
- 3.** El punto de partida para la construcción de la estrategia y los mensajes que se van a divulgar.

Sin embargo, es importante destacar que cada contexto es diferente por la influencia que ejercen la cultura, la economía, la posición geográfica, entre otros factores de la región en la se vaya a trabajar, por lo que a la hora de definir y entender el entorno de un proyecto es necesario apartarse de las ideas pre concebidas sobre lo que son las necesidades y lo que se espera encontrar, sin desconocer su importancia, para acercarse a una realidad más objetiva, que permita sintonizarse mejor con ésta.

El proceso de construcción de la Central Hidroeléctrica Río Amoyá, La Esperanza, y del Proyecto Hidroeléctrico Sogamoso, evidencian la importancia de reconocer los elementos del contexto político, económico, social y ambiental de las áreas de influencia, para lograr el propósito de insertar los proyectos de generación como una oportunidad de desarrollo para las regiones.

La construcción de la central Amoyá y los retos de comunicación

La Central Hidroeléctrica Río Amoyá, La Esperanza, se ubica en el departamento del Tolima. Su área de influencia comprende el municipio de Chaparral y el corregimiento de Las Hermosas, zonas con características geográficas y de contexto socio político complejas, que significaron retos en términos de comunicación y relacionamiento. ISAGEN formuló y desarrolló estrategias tomando como insumo las variables del contexto cultural y geográfico así como los acuerdos concertados con representantes de la comunidad.³

La construcción de la Central Hidroeléctrica Sogamoso y sus nueve municipios del área de influencia

La presa y el embalse tienen como ubicación la jurisdicción de los municipios de Betulia, Girón, Zapatoca, San Vicente de Chucurí, Los Santos y Lebrija, que junto con Barrancabermeja, Puerto Wilches y Sabana de torres, ubicados aguas abajo del sitio de presa, conforman el área de influencia de la hidroeléctrica. La definición de estrategias de comunicación y relacionamiento contemplan una dimensión local que tiene en cuenta las particularidades de las comunidades de estos municipios y una dimensión corporativa que contempla actividades encaminadas a diversos públicos clave de la compañía.⁴

³ Fuente: ISAGEN

⁴ Fuente: ISAGEN

Tener presente...

Todos los entornos son distintos, lo que implica hacer conciencia de que cada proyecto tiene una identidad que debe ser descubierta y definida para poder ser más asertivos al momento de crear una estrategia que corresponda a las características de cada proyecto. ¿Qué lo hace único y diferente de los otros? ¿Cuál es el punto en común?

1.1 La comunicación pública en el marco legal de los proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia.

En el marco normativo que reglamenta el sistema eléctrico y la prestación de los servicios públicos⁵, se determinan una serie de requisitos que deben cumplirse para el planeamiento y ejecución de los proyectos, el licenciamiento ambiental y la consulta previa de las comunidades étnicas⁶. Estas obligaciones, frente al diseño de una estrategia de comunicación pública, se constituyen en elementos que pueden contribuir con la creación de la identidad de la obra. La inclusión de estos aspectos permite abrir un espacio para la integración de diferentes públicos clave que se sentirán partícipes de su diseño, generando a corto y largo plazo una

⁵ Constitución Política de 1991, artículo 365. Ley 142 de 1994 o Ley de Servicios Públicos. Ley 143 de 1994 o Ley Eléctrica.

⁶ UPME.

opinión favorable para la construcción, operación, mantenimiento y desmantelamiento del mismo.

El siguiente cuadro presenta algunas disposiciones contempladas en las diferentes normas sobre las áreas de planeamiento y ejecución de obras, ordenamiento territorial, licenciamiento ambiental y consulta previa. A partir de éstas, se sugieren algunos aspectos derivados de su aplicación que pueden ser insumos para la comunicación:

Área	Norma	Algunas disposiciones	Insumos para la comunicación
Planeamiento y ejecución de obras	Resolución MinMinas. 180924 de 2003.	Esta resolución establece, entre otros aspectos, la manera en la que se deben desarrollar las convocatorias públicas para la ejecución de los proyectos definidos para el plan de expansión de transmisión del Sistema Interconectado Nacional –SIN-. Presenta metodología, procedimiento, requisitos para las compañías, responsabilidades, contenido de las propuestas y la oferta económica, entre otros aspectos.	El cumplimiento de los requisitos presentados en la norma exige un conocimiento base de la zona y los requerimientos para desarrollar el proyecto. Por esta razón, la información que puede aportar a la creación de su identidad es: • Características sociales y demográficas del lugar. • Grado de desarrollo de la población. • Acercamiento que se tenga de las necesidades de la población. • Identificación de públicos clave para el relacionamiento antes, durante y después del proyecto. • Identificación de los canales

			y medios de comunicación existentes. • Descubrimiento de espacios o elementos de carácter histórico, cultural, ambiental, entre otros.
Ordenamiento territorial y licenciamiento ambiental	Ley 388 de 1997. Ley 1450 de 2011. Ley 99 de 1993. Decreto 2820 de agosto de 2010.	La norma a través de sus diferentes leyes y decretos, señala la obligatoriedad de contar con una licencia ambiental que esté sujeta a las características, el deterioro que pueda producir el desarrollo del proyecto y la capacidad instalada de las obras de infraestructura eléctrica a ser ejecutadas.	• La definición de los efectos ambientales que pueda causar el desarrollo del proyecto puede aportar el grado de vínculo que la población tenga con su entorno ambiental, tanto afectivo como en el desarrollo de su actividad económica. • Detectar, a través del estudio, si hay aspectos positivos que se deriven de la intervención en la zona, como la detección de fauna y flora en vía de extinción. • Descubrimiento de nuevos ecosistemas.
Consulta previa	Convenio 169 de 1989 de la OIT. Ley 21 de 1991. Decreto 1320 de 1998. Directiva Presidencial 01 de 2010.	La norma obliga a reconocer y proteger la diversidad étnica y cultural, por lo que reglamenta el derecho fundamental de la consulta previa a comunidades indígenas y negras, para el desarrollo de proyectos que involucren su territorio. Además se establecen los mecanismos y se determina como	A partir de los resultados de la consulta previa se puede obtener como insumo de comunicación los siguientes aspectos: • Características ideológicas y culturales de la población. • Identificación de líderes de las comunidades indígenas y negras. • Grado de relacionamiento que exista entre las subculturas presentes en una misma comunidad.

		coordinador de ésta al Ministerio del Interior y de Justicia.	• Determinar los imaginarios colectivos y mitos que hay alrededor de los proyectos y las empresas que los desarrollan. • Identificación de aspectos de la cotidianidad que impacten en la calidad de vida tanto de los indígenas como de las comunidades negras que puedan verse relacionados con el proyecto.
--	--	---	---

1.2 Públicos clave que intervienen en los proyectos, base de la construcción de opinión pública

Los públicos clave se podrían clasificar en dos tipos. Por un lado las personas o grupos de personas que son impactadas de manera directa o indirecta por el proyecto, en cualquiera de sus fases de desarrollo. Por otro lado, están los grupos que tienen algún tipo de interés o relación con el proyecto, bien sea por su vinculación al sector o porque tiene algún tipo de opinión sobre el mismo, pero no necesariamente están vinculados o afectados por éste.

La siguiente figura hace referencia a los públicos clave que, en mayor o menor grado, pueden afectar la percepción sobre un determinado proyecto. De acuerdo con su nivel de impacto, los grupos están más cercanos o más alejados de éste, por lo que se organizaron en tres esferas: una local (círculo interno), una regional

(círculo medio) y una nacional (círculo externo). Una cuarta esfera podría surgir, que correspondería a los públicos clave en un ámbito internacional que se verían impactados en la medida en que no se cumpla con una efectiva acción de comunicación con los públicos locales, regionales y nacionales o en el caso en que el desarrollo del proyecto vinculara a otro país.



Figura 2. Públicos clave para los proyectos de infraestructura eléctrica⁷

⁷ Organizaciones locales, nacionales e internacionales incluyen: ONG, voluntariados, activistas, cooperación internacional y Comunidades Locales. Comunidades Locales incluye: campesinos, comunidades étnicas e indígenas, habitantes en general. Líderes de opinión: políticos, académicos, líderes de comunidades, líderes religiosos, líderes del sector, agremiaciones. Entes y reguladores: Ministerio de Minas, CREG, UPME, CNO, Superintendencia de Servicios Públicos, Min Ambiente y corporaciones regionales.

Tener presente...

Sin importar su grado de impacto o cercanía al proyecto, los públicos clave son generadores de un voz a voz que puede influenciar sobre la opinión pública. Es por esto, que no se deben subestimar y se deben crear acciones de relacionamiento para cada uno de ellos.

1.3 ¿Cómo se definen las acciones de relacionamiento para cada público clave?

En términos generales, el diseño de acciones de relacionamiento está definido por dos líneas estratégicas. Por un lado, las acciones de comunicación directa que permiten un encuentro, proporcionar información, generar discusiones o debates. Por otro lado, están las acciones de comunicación indirecta que facilitan la generación de un ambiente de opinión favorable que pueda llegar a ejercer presión o influencia en las decisiones del grupo abordado. Éstas por lo general se hacen a través de los medios de comunicación local, regional y nacional, así como de las redes sociales.

Para definir qué acción resultaría efectiva con cada público, se debe comenzar por conocer sus características. Para definir las acciones se sugiere tener en cuenta los siguientes pasos:

- 1.** Conocer el perfil de la persona con la que se va a hacer el acercamiento (saber lo que piensa, qué le disgusta, lo que apoya lo que no).
- 2.** Una vez se defina el perfil se crearán los mensajes con los que se abordará al grupo y se establecerán las herramientas de comunicación directa de acuerdo con ese perfil. Éstas permiten dar el mensaje cara a cara o mediante informes que recibe personalmente. Entre estas acciones se destacan las reuniones, encuentros uno a uno, documentación con argumentos, entre otros. *Ver anexo C, en Caja de Herramientas, cuadro de canales y herramientas de comunicación.*
- 3.** Así mismo, se deben definir los temas que permitirán generar, a través de los medios de comunicación, mayor argumentación positiva frente a diferentes aspectos del proyecto que puedan ejercer alguna influencia sobre los grupos que estemos abordando.



1.1 ¿Por qué construir relaciones de confianza con todos los públicos clave?

La construcción de una opinión pública que genere un ambiente favorable para el desarrollo de los proyectos de infraestructura eléctrica está mediada, entre otros factores, por la construcción de relaciones de confianza con los públicos clave. Generar un relacionamiento basado en intereses compartidos y argumentos reales hace posible que estos grupos respalden el proyecto. De esta forma algunos grupos se convierten en validadores, que a la luz de la sociedad, vista desde lo local, regional y nacional, influenciarán sobre la percepción con la que cuenta el proyecto.

Este relacionamiento comienza con los públicos clave, que tienen mayor influencia sobre la percepción que se genere de los diferentes desarrollos en la zona, en la región o el país, y que compartan los mismos intereses; esto con el fin de consolidar los validadores naturales y de ahí partir al afianzamiento de nuevos aliados.

La credibilidad frente al proyecto aumentará en la medida en que los grupos validadores hablen de él y respalden lo que la compañía destaque sobre éste. De ahí, la importancia de la consolidación de buenas relaciones.

2. Criterios que rigen la comunicación pública en los proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia

El fundamento de la comunicación pública es crear espacios que permitan mantener informados a los públicos clave, a la vez que se les da la posibilidad de expresar sus preocupaciones y necesidades, lo que genera que estos grupos se sientan un poco “dueños” del proyecto. Por tanto, una buena gestión de la comunicación pública está determinada por la suficiencia de información que se proporcione y la comunicación que se sostenga con los grupos.

A partir de este fundamento se sugieren las siguientes pautas de comunicación e información:

2.1 Pautas generales de comunicación pública

Los siguientes lineamientos pueden ser aplicados en cualquiera de los proyectos de infraestructura eléctrica de generación, transmisión o de distribución.

2.1.1 Etapas de estudios previos y diseño

- 1.** Todo proceso de comunicación parte de la realización de un diagnóstico que permita comprender el contexto, las necesidades de comunicación, determinar los públicos

clave, sus características y la percepción con la que cuentan sobre los proyectos de infraestructura eléctrica y de las compañías que los desarrollan. Este diagnóstico debe ser realizado de manera paralela a la fase de diseño o si es posible en la fase de estudios previos. *Ver anexo A, Caja de herramientas, sobre los pasos para realizar el diagnóstico.*

- 2.** Crearle una identidad al proyecto, es decir, entender las características de sus públicos clave y del contexto social, económico y cultural, sus antecedentes históricos y su manera de interactuar y de hacer las cosas, para diseñar una estrategia de comunicación que responda a las necesidades del proyecto.

Tener presente...

La identidad se compone del comportamiento que hace referencia a los procedimientos y modos de hacer las cosas; la cultura, creencias, valores que impactan el proyecto y la personalidad, que se refiere a las cualidades que lo hacen diferente a otros.

3. Determine cuáles son los potenciales de comunicación, esos temas sociales, culturales, ambientales o históricos que le permitirán resaltar con argumentos sólidos las bondades del proyecto y de la compañía que lo respalda para generar una identificación con ellos.

4. Estas son algunas preguntas que pueden contribuir con la definición de la identidad del proyecto:

¿Cuál es la esencia del proyecto, lo que le es propio y lo hace único? ¿Cuáles son esas acciones que van surgiendo en el día a día que no pasan en otros proyectos? ¿Cuáles son esos elementos especiales que no se limitan al desarrollo del proyecto y que son potenciales para ser comunicados? ¿Existen nuevas maneras de hacer las cosas que son propias del proyecto? ¿Qué características históricas o culturales de la zona son comunes al proyecto y valdría la pena considerar?

5. Otro de los aspectos importantes que impactan de manera directa en la comunicación pública, es la construcción de un mapa de públicos clave, que permita hacer una segmentación de acuerdo con sus necesidades de información y comunicación, y con su grado de afectación al

proyecto. A su vez, estos pueden ser clasificados como validadores y detractores, es decir, los que apoyan o tienen una percepción favorable del proyecto y los que no, teniendo en cuenta las posiciones que han manifestado en espacios públicos (medios de comunicación, reuniones, intervenciones públicas). *Ver anexo B, Caja de Herramientas.*

Un proyecto de transmisión como el de El Bosque en el departamento de Bolívar, ha pasado por situaciones críticas que evidencian la importancia de conocer sus públicos clave y lo que piensan en beneficio no solo de crear una identidad, sino en general, de la viabilidad del proyecto.

El Bosque, en el contexto de lo urbano, histórico y político

El Proyecto El Bosque fue desarrollado en la zona urbana de Cartagena de Indias. Como es bien sabido esta ciudad es una de las más importantes del país gracias al reconocimiento con el que cuenta a nivel mundial por su carácter histórico. Sumado a ello, su condición de ciudad capital genera que sus dirigentes tengan una mayor visibilidad ante la opinión pública y la voz de diferentes entidades tenga más influencia. Por esta razón, los desarrolladores del proyecto se encontraron con dificultades relacionadas con opiniones y criterios que generaron la detención del proyecto. Esta situación llevó a que su estrategia se centrará, entre otros aspectos, en el desarrollo de acciones de relacionamiento con públicos clave que se convirtieron en validadores y que influenciaron sobre otros grupos, lo cual contribuyó favorablemente para que la obra pudiera entrar en operación.⁸

⁸ Fuente: ISA

2.1.2 Etapas de construcción y operación⁹

- 6.** Desde el inicio del desarrollo del proyecto se recomienda tener canales de comunicación abiertos que permitan recibir información de manera ágil y responder oportunamente a comentarios, inquietudes o reclamos. De estos canales se puede obtener información valiosa como opiniones positivas, que pueden servir para publicar en medios masivos y redes sociales. Al mismo tiempo, con esta acción se muestra transparencia e interés por lo que piensan sus públicos clave.
- 7.** Un potencial de comunicación en medios masivos y redes sociales es hacer visibles los compromisos que se establezcan con los diferentes públicos clave y acompañarlos de hechos, cifras, datos que demuestren su cumplimiento o la viabilidad de este acuerdo. La asertividad de esta acción dependerá que detrás de lo que se comunique existan acciones que evidencien lo que se dice.
- 8.** La realización de acciones voluntarias concertadas con el Estado, las comunidades y otros actores, que respondan a necesidades de la población como la adecuación de escuelas, el apoyo en

⁹ Esta etapa incluye la fase de Mantenimiento.

capacitación sobre temas que signifiquen una fuente de producción, entre otras; además de demostrar conocimiento y compromiso con el territorio, también se constituirá en un elemento de confianza frente a la población y otros públicos y puede ser un aspecto de interés para los medios masivos de comunicación.

9. Comunicar el lado humano de la empresa, a través de acciones que demuestren los éxitos, los retos, pero también las dificultades y su visión para el futuro. Este enfoque le permitirá acercarse, desde la emoción, a sus diferentes públicos clave porque notarán que la empresa no es el “todo poderoso” a quien solo le concierne la rentabilidad económica.

10. Involucrar, en lo posible, a personas con rangos importantes en la empresa en algunas de las reuniones con los diferentes grupos, permitirá comunicar que la opinión de las mismas es muy importante para el proyecto.

11. Otro aspecto para destacar dentro de los procesos de comunicación, es la necesidad de tener en cuenta “que todo comunica”. Tener por tanto clara la identidad del proyecto facilitará la labor de búsqueda de imágenes, símbolos y elementos gráficos que correspondan a las características del

grupo al que se dirige. Así mismo, le dará coherencia al mensaje tanto en medios de comunicación propios como masivos y redes sociales.

2.1.3 ETAPA DE DESMANTELAMIENTO

- 12.** Resaltar los planes posteriores que tiene la empresa con respecto a las acciones paralelas con el proyecto que ha venido realizando, para afianzar las relaciones con los diferentes grupos. Por ejemplo, plantear cómo seguirán funcionando los programas de responsabilidad social, los compromisos con las alcaldías y diferentes entidades locales.
- 13.** Generar acciones que permitan agradecer el apoyo y respaldo que dieron los diferentes grupos al desarrollo del proyecto, con el fin de afianzar las relaciones.
- 14.** Resaltar los beneficios de la presencia de una obra de infraestructura eléctrica para el desarrollo económico y social de la región, y del mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- 15.** A través de historias de vida que resalten los cambios (crónicas, entrevistas, documentales, videos para redes sociales), darle un

rosto a los beneficios que se generaron con la construcción del proyecto.

2.2. Sugerencias para el tratamiento de la información de un proyecto, durante todos los momentos de su desarrollo

- 1.** Mantener informados a los públicos clave, desde el inicio del proyecto hasta el final, permite cerrar espacios para que se genere un voz a voz negativo, que se fortalezca la confianza y se desmitifiquen los rumores.
- 2.** Una misma información debe ser enviada por varios canales sin temor a ser reiterativos, porque esto genera que haya claridad en el mensaje y evita malas interpretaciones.
- 3.** Subir información a medios de acceso público sobre el proyecto genera la idea de transparencia, porque cualquiera puede consultar esa información. Esta acción evita, a la vez, que se hagan suposiciones sobre la obra.
- 4.** La información debe ser clara, confiable, comparable, presentada a tiempo y enfocada a los intereses de cada público clave.

5. Es importante informar sobre el progreso de las obras y estar abiertos a la retroalimentación que hagan los públicos relacionados.

6. La información también debe apuntar uno a mostrar que la empresa tiene claras las inquietudes y los intereses de sus públicos clave, a cuáles serán los planes para abordar estos temas y a mostrar con esto que hay proactividad para resolver los problemas causados.

7. No toda la información le interesa a todos los grupos, por eso es importante detectar cuáles son sus necesidades de información para adecuarla a estos, buscando que, a pesar de la diferenciación, sea complementaria a la luz de la opinión pública.

Se debe buscar un balance entre lo que se quiere y se puede comunicar. Se trata de informar con suficiencia, pero sin entregarlo todo al mismo tiempo; haciéndolo de manera oportuna, transparente y asertiva, de acuerdo con la necesidad de información de cada público clave, sin poner en riesgo la información considerada como estratégica para las empresas y el negocio.

- 8.** La información que se genera de las empresas y proyectos puede tener varios enfoques diferentes al estrictamente relacionado con la energía. Por ello, se sugiere construir una base de datos con medios de comunicación local, regional y nacional con los nombres de los periodistas que cubran, además de la fuente de energía eléctrica, otras áreas que puedan ser relevantes para la construcción de un capital de opinión favorable. Algunas de estas secciones pueden ser: salud, innovación, tecnología, crónicas de vida, responsabilidad social, secciones de información general como magazines, en los que se podría trabajar, por ejemplo, temas de ahorro de energía en el hogar.

A continuación se presenta un cuadro que define, de acuerdo con los públicos clave, qué información podría ser de su interés:

Públicos clave	Potenciales de información (qué le podría interesar saber)
Comunidades locales	• Desarrollo del proyecto. Avances. • Dificultades que se presenten. • Cambios que traerá para la región. • Beneficios. • Cumplimiento de acuerdos. • Antecedentes de otros proyectos en donde se vean los buenos resultados. • Impactos positivos y negativos en la región, y los planes para solventarlos. • Mecanismos de manejo de los aspectos negativos del proyecto.
Gobierno y autoridades locales, regionales y nacionales	• Cumplimiento de normas. • Impacto positivo y negativo en la región y los planes para solventarlos. • Cumplimiento de los compromisos y todo aquello que demuestre que la comunidad se siente satisfecha.
Organizaciones locales, nacionales e internacionales	• Impacto negativo y positivo para la comunidad y el medio ambiente y los planes para manejarlos. • Beneficios para la comunidad. • Respeto a los derechos humanos. • Cumplimiento de acuerdos. • Desarrollo e impacto del proyecto, para la región. • Planes para manejar los efectos negativos del proyecto.
Líderes de opinión formales e informales	• Conexión con los intereses de los líderes. • Estado de la gestión del proyecto.

(políticos, académicos, sociales, religiosos)	• Acciones sociales desarrolladas paralelamente en beneficio de la comunidad. • Beneficios para la comunidad. • Desarrollo e impacto del proyecto para la región. • Planes para solventar los efectos negativos del proyecto.
Medios de comunicación local, regional y nacional	• El proyecto y su evolución. • Impacto del proyecto desde lo económico, social, ambiental y la calidad de vida de las personas (beneficios). • La experiencia de la empresa que se ve reflejada en el desarrollo de otros proyectos. • Desarrollo de innovación y de tecnología aplicados en los proyectos. • Las dificultades del proyecto. • Historias de vida. • Información sobre el cumplimiento de los compromisos.

2.3 Alineación del sector bajo un lenguaje común: el mensaje central

Uno de los aspectos relevantes para el desarrollo de esta guía, se fundamenta en la necesidad de unir los esfuerzos aislados que cada una de las compañías realiza y generar una coherencia en el trabajo y los mensajes para fortalecer la reputación del sector, y en esa medida la de las mismas entidades en beneficio del desarrollo de los proyectos de infraestructura eléctrica.

Tener presente...

A pesar de que las empresas son responsables de proyectos determinados, las acciones que realicen en cada uno de ellos influirá sobre la generación de un voz a voz que pueda afectar a otros proyectos, actuales o futuros, o la reputación del sector mismo.

2.3.1 ¿Para qué definir un mensaje central?

Uno de los elementos de la gestión de un proyecto que contribuye a alinear los esfuerzos hacia el cumplimiento de un objetivo común del sector, son las acciones de comunicación y relacionamiento ligadas a un mensaje central. Unir esfuerzos a través de acciones de comunicación, significa el incentivo de investigaciones sobre temas coyunturales para el sector y la creación de campañas de pedagogía que respondan a las necesidades de información conjuntas, destinadas al fortalecimiento de un capital de opinión positivo.

Entre los temas más relevantes, comunes a todos los públicos clave del sector y que pueden contribuir a generar un ambiente favorable para el desarrollo de proyectos, están:

- ✓ Romper con los mitos alrededor de la energía eléctrica,

- ✓ Beneficios de contar con la energía para mejorar la calidad de vida de las comunidades y el desarrollo de las regiones.
- ✓ Consejos para el ahorro en el consumo de energía, entre otros.

2.3.2 Algunas pautas para la construcción de los mensajes son:

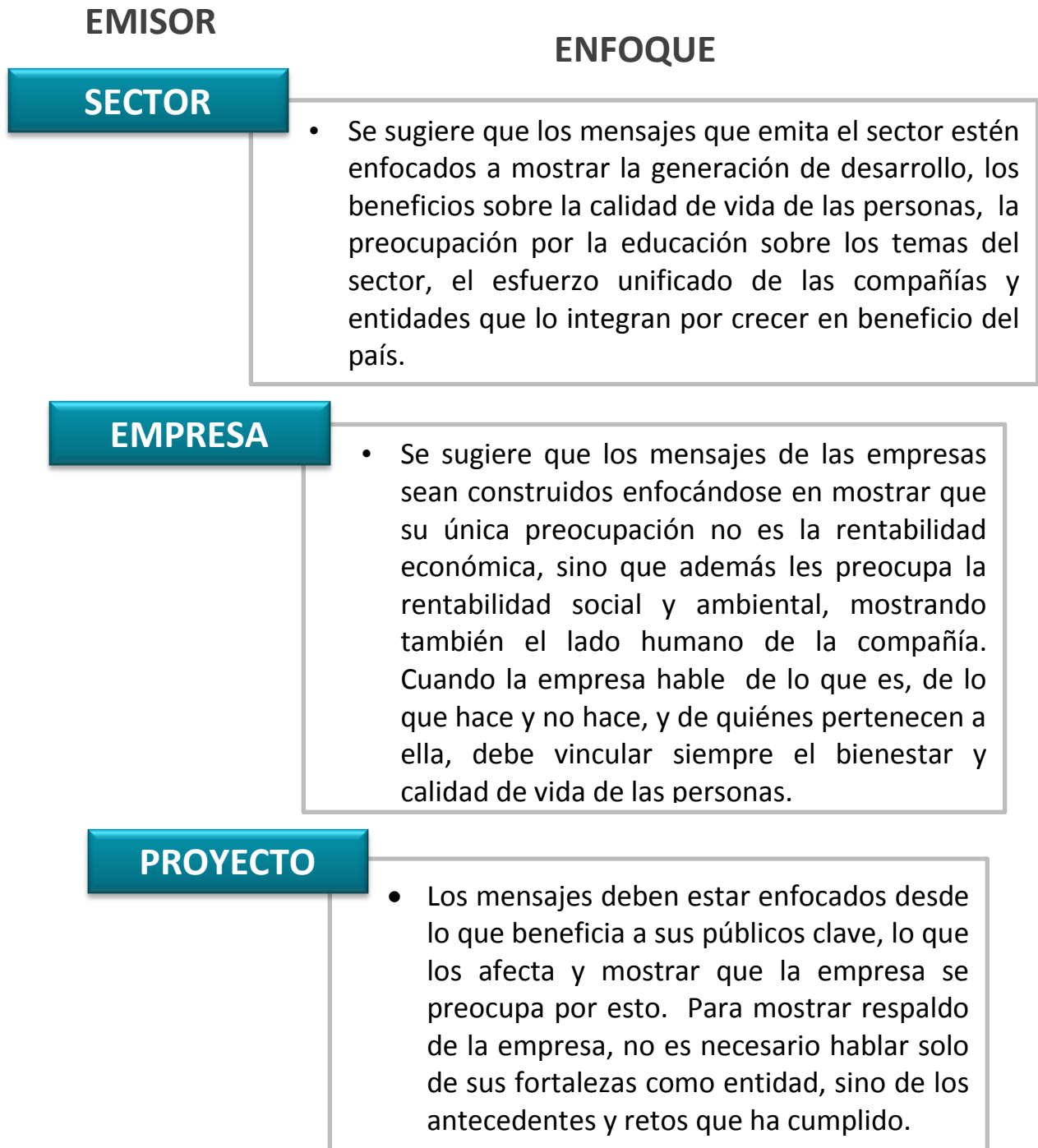
- 1.** Comenzar el mensaje explicando brevemente lo que se quiere dar a conocer a los diferentes públicos clave, es decir el tema central de la información (qué).
- 2.** Después de haber dicho el qué y el quién, comenzar a argumentar las afirmaciones con compromisos y hechos (para qué y cómo).
- 3.** De acuerdo con la longitud del mensaje, repetir la idea principal varias veces, porque eso es lo que se quiere dar a conocer ante la opinión pública.
- 4.** Vincular siempre el “lado humano” y social de la empresa.
- 5.** Utilizar adjetivos y adverbios con moderación. No calificar como bueno un hecho, sino mostrar por qué es bueno.

6. Escribir el mensaje con frases cortas, teniendo en cuenta la estructura básica: sujeto, verbo, predicado.

Tener presente...

Para la construcción de los mensajes del sector se deben tener en cuenta aspectos comunes para todos los públicos clave tales como: un lenguaje cercano y menos técnico, la inclusión de los aspectos humanos y sociales, entre otros, para que la opinión pública lo perciba cada vez más como un sector fuerte con sentido de lo social y humano, más allá de su naturaleza de negocio, e incluso, como una fuente de información en temas coyunturales.

2.3.3 Algunas sugerencias para el enfoque de los mensajes, de acuerdo con el emisor



El caso de la central Amoyá, es una muestra de la relevancia del mensaje central y de su comunicación de manera asertiva para el desarrollo de un proyecto.

Los acuerdos y la construcción colectiva: ejes de relacionamiento en Amoyá

Dinámicas de inclusión, diálogo y construcción conjunta entre la comunidad y la Empresa, son el fundamento de las estrategias de comunicación implementadas durante la construcción de la Central Hidroeléctrica Río Amoyá, La Esperanza, ubicada en el departamento del Tolima, las cuales permanecen durante la operación ratificando el compromiso de ISAGEN de continuar con el fortalecimiento de las relaciones basadas en el respeto a las diferencias, el fortalecimiento de la confianza, participación en espacios de colaboración y búsqueda de bienestar colectivo. El proceso de concertación con la comunidad se compiló en el documento “Balance de la gestión social y ambiental. Proyecto Hidroeléctrico del Río Amoyá” que permitió sistematizar experiencias, capitalizar aprendizajes y evidenciar los resultados del trabajo conjunto, el cual tuvo como pilares la protección de los recursos naturales, el mejoramiento constante de obras de infraestructura, la convivencia y el respeto por los derechos humanos y, en general, contribución al mejoramiento de las condiciones de vida ^[1]

^[1] Fuente: ISAGEN

3. Comunicación para públicos clave que impactan en lo público: claves del relacionamiento a largo y corto plazo

3.1 La participación como fundamento del ejercicio de la comunicación pública: mecanismos de diálogo

Generar relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo, como se ha reiterado, se constituye en la base de la comunicación pública, teniendo en cuenta que éstas permiten cerrar espacios a rumores y a malas interpretaciones del mensaje, crear un ambiente positivo y consolidar públicos clave validadores que impacten sobre la opinión pública.

Para generar este relacionamiento se requiere:

- 1.** Encontrar temas de integración con los diferentes públicos clave.
- 2.** Identificar las necesidades reales de los grupos y no solo lo que la empresa considere que es su necesidad.
- 3.** Crear espacios de participación durante las diferentes etapas del proyecto, para la consolidación de las relaciones, por cuanto estos se constituyen en un mecanismo de participación, de aceptación de la

diversidad de opiniones y de la manera de otorgarles un nivel de importancia. Sumado a ello, estos espacios permiten generar un sentido de responsabilidad y pertenencia sobre el proyecto.

3.1.1 ¿Qué características deben tener los espacios de participación en cada etapa?

En las etapas de estudios previos y diseño, se realizan por ley acciones para la socialización de los proyectos, con las comunidades impactadas y sus líderes, como la información, la consulta y la concertación. Sin embargo, recurrir a la creación de otros espacios paralelos para el refuerzo de la socialización, facilita que desde el primer momento se inicie la consolidación de relaciones de confianza.

Al ir más allá de lo establecido y generar espacios que permitan que los públicos clave, en especial las comunidades y sus líderes, manifiesten sus inquietudes, deseos y expectativas sobre el proyecto, se demuestra el interés de los desarrolladores de integrar, comunicar y comprender las inquietudes de los públicos impactados.

Las organizaciones locales, nacionales e internacionales con presencia en la región, los líderes de opinión, autoridades y gobierno local, podrían ser integrados, incluso, en torno a la planificación del mismo.

Un ejemplo de ello son los debates, foros y mesas de trabajo, que permiten la participación de diferentes grupos y sus consideraciones respecto a diferentes temas. Estos espacios pueden ser organizados por temáticas, de modo que se contemplen todos los factores impactados por un proyecto.

Durante esta etapa también se sugiere dar inicio a la capitalización de opiniones favorables que puedan ser replicadas, tanto en medios de comunicación propios como en masivos y redes sociales. Testimonios que puedan surgir de estos encuentros y de canales que se abran al público en general, para la manifestación de opiniones frente al proyecto. Estos canales pueden ser programas de radio, medios de comunicación más usados en la región y videos, entre otros.

En las etapas de construcción y operación la participación estará ligada también a la manifestación de inquietudes sobre lo que vendrá y, a su vez, podría motivarse a los públicos clave a que aporten soluciones frente a las dificultades que presente el proyecto.

En este punto, de acuerdo con los compromisos que se han ido cumpliendo, se continúa con la capitalización de opiniones favorables utilizando como formato crónicas, videos, entrevistas e incluso fotografías que muestren el cumplimiento de promesas. Un ejemplo para este caso es mantener un canal abierto, como una cámara de video de acceso público, en la que cualquier persona pueda manifestar preocupaciones. Así mismo, con líderes locales se pueden establecer reuniones de seguimiento de los proyectos.

En las mismas etapas, se sugiere realizar acompañamientos que permitan aportar desde la empresa a la evolución de proyectos de la administración municipal y de otras organizaciones sociales y comunitarias locales, lo cual contribuirá a capitalizar opiniones favorables que

puedan ser replicadas, tanto en medios de comunicación propios como en masivos y redes sociales.

3.2 El punto de encuentro con la gestión de la comunicación social, legal y ambiental

Como se manifestó, nada de esto depende solo de las áreas de comunicación, la generación de espacios de participación y concertación debe ser transversal para todas las dependencias de las empresas que intervienen en el proceso, aportando cada una su enfoque y los elementos que correspondan a temas ambientales, legales y sociales.

Si bien las áreas tienen sus propias estrategias, es importante que exista un punto de encuentro, porque en cada una de ellas puede haber aspectos que contribuyan a la construcción de una opinión pública positiva, o por el contrario, que impacten de una manera negativa. Es decir que si bien las acciones de comunicación que se generen para la viabilidad de los proyectos desde el punto de vista ambiental, legal y social, son diferentes a las de la comunicación pública, existen aspectos de estas áreas que constituyen un insumo importante para el fortalecimiento del capital de opinión positiva.

Tener presente...

Dentro de la documentación del sector hay otros referentes en comunicación que vale la pena considerar, como es el caso de la Guía de Comunicación para la Participación en la Gestión Ambiental, realizada por la Comisión de Integración Energética Regional (CIER). Esta guía pretende contribuir con la construcción de la viabilidad ambiental y social de los proyectos, en el marco de la legislación ambiental de los países en América Latina.

3.3 ¿Cómo crear espacios de participación efectivos?

- 1.** Elegir un lugar de encuentro o un medio de comunicación que permita la interacción entre personas, que sea neutral y en el que los participantes puedan escuchar con atención, comodidad y se sientan libres de interactuar.
- 2.** Elegir el momento oportuno para convocar y abrir este espacio de participación. Debe ser un momento en el que los ánimos de los diferentes públicos clave estén tranquilos, independientemente de sus posiciones frente al proyecto.

- 3.** Durante el desarrollo de la discusión se deben presentar los argumentos con tanta claridad como sea posible e identificar los argumentos específicos que creen tensión.
- 4.** La aceptación de otros puntos de vista para expresar las ideas, permitirá mostrar que se está en actitud de encontrar una solución que beneficie a todos los grupos.
- 5.** Al momento de cerrar las discusiones, se recomienda llegar a conclusiones que involucren posibles soluciones a las necesidades e intereses comunes.

3.4 Acciones, canales y herramientas de comunicación para públicos clave que impactan en lo público de acuerdo con el momento de evolución del proyecto

Como parte fundamental de cualquier estrategia de comunicación se encuentra la definición de canales y herramientas que permitan por un lado informar y por otro, comunicar, entendiendo la comunicación como un proceso de doble vía. El diseño de éstos también depende del grupo al que se dirija la comunicación, pues no todos los canales y herramientas son asertivas para todos los públicos clave. *Ver anexo C, Caja de Herramientas. Cuadro Canales y Herramientas.*

A pesar de que cada canal y herramienta tiene unas características específicas, existen una serie de pautas comunes para todos:

- 6.** Cuando el canal requiere un lugar físico para su desarrollo se sugiere que sea uno neutral, para todos los grupos. En el caso de los eventos, es importante que el sitio en donde se va a desarrollar guarde relación con lo que se va a comunicar.
- 7.** Hay algunos canales de comunicación, como el caso de las ruedas de prensa, que requieren una logística y una alta convocatoria. Por ello es importante analizar si lo que se va a comunicar es realmente de gran interés para los públicos clave y si no existen otros temas empresariales que pudieran desviar la atención sobre el tema central propuesto.
- 8.** Para el desarrollo de los contenidos se debe tener en cuenta lo que espera conocer el público objetivo al que le dirija la información. No se debe pensar solo en lo que la empresa debe comunicar, sino que es necesario encontrar un punto de equilibrio.

- 9.** Los contenidos deben ser breves, concretos, oportunos y objetivos (esto quiere decir que no todo lo que la empresa piensa que es importante o menos importante, lo es).
- 10.** Argumentar con hechos y cifras que hablen de la importancia del tema que se va a dar a conocer.
- 11.** Cuando las herramientas son pedagógicas es importante vincularlas entre sí a través de los contenidos, de modo que unas apoyen a otras. Por ejemplo, si se realiza una campaña y se utiliza un personaje, este debe estar presente en todas las piezas de comunicación de la campaña.
- 12.** Incluir comentarios de terceros, por ejemplo, citas testimoniales de la comunidad avalando los beneficios del proyecto, hará ver los contenidos con un carácter más humano, a la vez que se valida la información.
- 13.** El lenguaje que se utilice debe estar alineado con el diseño de la pieza y con los públicos a los que va dirigido.

3.5 ¿Cómo escoger los canales y las herramientas más adecuadas?

Los siguientes son algunos aspectos que se pueden tomar en cuenta para definir cuáles son los canales que más convienen teniendo en cuenta los públicos clave, el tipo de medio, la frecuencia y el alcance y los aspectos logísticos.

1. Con relación al público objetivo:

- ✓ ¿A qué medios tienen acceso nuestros públicos clave?
- ✓ ¿Qué medios prefiere?
- ✓ ¿Qué nivel educativo tienen nuestros públicos clave? ¿Qué medios se adaptarían a ese nivel?

2. Con relación al medio:

- ✓ ¿Cuál sería el formato adecuado para transmitir los contenidos a nuestros públicos clave?
- ✓ ¿El mensaje que se quiere transmitir tiene mayor contenido de imágenes, de sonidos o se apoya en la escritura?
- ✓ ¿Qué medio es el indicado para transmitir nuestros mensajes: uno en el que se pueda abordar un tema a profundidad, o uno que simplemente se preste para informar una idea?

3. Con relación a la frecuencia y alcance:

- ✓ ¿Con qué frecuencia se necesita difundir el mensaje?
- ✓ ¿Qué alcance se desea? ¿Se espera que llegue a todos los públicos clave o a unos determinados?

4. Con relación a los aspectos logísticos:

- ✓ Cuando se defina un canal o una herramienta de comunicación es necesario pensar en la facilidad o dificultad, de tipo logístico, que se puede presentar de acuerdo con el contexto en el que se van a utilizar.

*La asertiva definición de canales y herramientas de información y participación, le permitieron a proyectos de generación como **Sogamoso** y **El Quimbo** crear espacios cercanos a la población, de fácil acceso e integrados con el proyecto.*

Sogamoso se construye “Encomunidad”

Las estrategias de comunicación y relacionamiento definidas durante la construcción de la Central Hidroeléctrica Sogamoso trascienden la elaboración de piezas de comunicación de carácter local como los murales, boletines y programas de radio y televisión llamados “Encomunidad”, cuyo propósito es informar a la comunidad del área de influencia sobre los avances en infraestructura, programas de gestión social y ambiental, entre otros temas de interés. El enfoque de estas estrategias es propiciar espacios de diálogo y retroalimentación de manera cercana y directa, entregar información integral para responder oportunamente a inquietudes y alinear expectativas mediante el consenso. Se resaltan espacios que posibilitan la interacción como las reuniones permanentes y el contacto directo mediante la oficina de atención a la comunidad, también campañas como “Viva el río Sogamoso”. Existen a su vez estrategias para los diferentes públicos clave de la Empresa como inversionistas y medios de comunicación, entre otros, tomando como punto de partida el perfil de cada uno, de manera que se desarrollen mensajes clave y se seleccionen los medios de comunicación corporativos más efectivos.¹⁰

El Quimbo y su “buena energía”

En el proyecto El Quimbo se detectaron las necesidades de información de cada público clave, a partir de allí se diseñaron varios canales y herramientas que les permitieron llegar más fácil a ellos y generar mayor identificación. De este modo surgieron entre otros, el periódico “La buena energía del Quimbo”, un espacio pensado para acercar a la comunidad y aclarar todas las inquietudes que puedan existir alrededor de la construcción de la hidroeléctrica, y la emisora, con el mismo nombre, que cuenta con 14 frecuencias distintas en la zona de influencia del proyecto, que se convirtió en un medio para expresar sus opiniones.¹¹

¹⁰ Fuente: ISAGEN

¹¹ Fuente: EMGESA

3.6 Acciones para la consolidación de validadores generadores de opinión pública

Como se ha comentado, una parte fundamental de la construcción de una opinión pública favorable son los validadores, quienes ante los ojos de otros grupos se ven como un tercero que avala lo que las empresas comunican de sí mismas y de sus proyectos.

3.6.1 ¿Cómo surgen los validadores?

Algunos validadores surgen porque de manera espontánea creen y conocen los beneficios que un proyecto de infraestructura eléctrica puede aportar para el desarrollo del país. Otros deben ser consolidados a través de acciones que les proporcionen los argumentos para que reevalúen su opinión.

En cualquiera de los dos casos, bien sea fidelización o consolidación de un validador, se requiere establecer relaciones basadas en la transparencia, que deben ser desarrolladas a través de una interacción frecuente en contextos distintos, encontrando temas de integración que permitan que evolucione a un nivel muy alto de credibilidad.

Esto significa que el acercamiento con públicos clave como los líderes de opinión políticos, religiosos, empresariales, sociales, económicos, del gobierno nacional y local y de la comunidad, entre otros, debe comenzar desde la etapa de estudios previos.

Tener presente...

El sector eléctrico cuenta con una serie de entidades respaldadas por la ley, que pueden significar un elemento relevante de validación de los proyectos ante la opinión pública. De ahí la importancia de fortalecer los vínculos dentro del sector mismo.

Las siguientes son algunas recomendaciones para la fidelización de los validadores naturales y para la consolidación de nuevos validadores:

- 1.** Quien lo escucha necesita saber que la compañía ha comprendido sus preocupaciones o prioridades.
- 2.** El representante de la compañía debe estar atento a responder a las objeciones de quien lo escucha. Cuanto antes se refiera a las preocupaciones que manifieste, más

pronto conseguirá que éste se relaje y le preste atención al mensaje que se quiere transmitir.

3. Demostrar que se está dispuesto a escuchar un punto de vista diferente al propio y que no tiene inconvenientes en que quien lo escucha verifique la información que presenta.
4. Antes de cualquier encuentro con sus públicos clave es necesario analizar las creencias que pueden causar desacuerdo para ellos y cuáles argumentos pueden ayudar a unir el mensaje de la compañía con el punto de vista de quien escucha.
5. Identificar cuáles son las posiciones de los líderes de opinión de los gobiernos locales o regionales, de las autoridades y de la propia comunidad, para construir un documento que tenga todos los argumentos necesarios para responder a esas posiciones. Este documento debe ser utilizado al momento de reunirse o tener contacto con un opositor o detractor del proyecto, de modo que induzca a que ese receptor revalúe su visión.

6. Si bien existen opositores fundamentalistas a quienes es casi imposible convencer, es importante tener en cuenta que habrá más posibilidad de generar puntos de acuerdo mientras más argumentos e información puntual se brinde para contrarrestar una posición. Los argumentos deben estar fundamentados con hechos, estudios investigaciones, cifras, casos de éxito, comparaciones con otros países y todo tipo de datos que los hagan verificables.
7. Frente a públicos clave como líderes de organizaciones nacionales, internacionales o líderes académicos, las tácticas de relacionamiento deben ir más allá del simple contacto para buscar un involucramiento mayor, a través de acciones como alianzas entre universidad-empresa, para investigaciones académicas que aporten al proyecto para beneficio de los públicos clave impactados.
8. Generar confianza al interior de las compañías y con públicos clave, como proveedores y contratistas, para que sea más difícil que aspectos externos los influencien y sean ellos los que tengan argumentos para romper el voz a voz negativo que pueda estar surgiendo en el entorno. No se

puede olvidar que todos los miembros de la organización o personas relacionadas son voceros informales de ella. *Ver anexo D, Caja de Herramientas. Técnicas para resolver conflictos.*

3.6.2 Relaciones con los medios

- 9.** Hoy los medios de comunicación han adquirido un papel más relevante, porque ya no se limitan a informar, sino que se han convertido en un canal que influye y condiciona la confianza frente a empresas e individuos ante la sociedad.

Por ello, la relación con los periodistas, columnistas y blogueros con influencia en diferentes temas coyunturales (es decir no sólo los líderes que escriben sobre el sector), debe estar basada en la honestidad y transparencia, que su información le aporte y le agregue valor a su trabajo. El secreto está en convertirse en una fuente de información que sea útil para ellos.

- 10.** Fortalecer las relaciones con los medios requiere realizar acciones que no necesariamente impliquen una publicación, pues puede ser simplemente un acercamiento

para mantenerlos informados. Por ejemplo, hacer rendición de cuentas, mostrar avances en determinados temas del sector y estudios que muestren cómo está la infraestructura eléctrica en Colombia con respecto a otros países. Este tipo de información puede ser entregada durante encuentros uno a uno, desayunos informativos o en documentos online que les lleguen periódicamente, entre otros.

- 11.** Otra manera de generar una relación cálida o recíproca es estar abierto a apoyar una solicitud de los periodistas, columnistas o blogueros, incluso cuando no hay noticia y solo requieran profundizar o tener algún punto de vista sobre temas relacionados con el sector.

Tener presente...

Los columnistas y blogueros tienden a hablar sobre temas coyunturales, por lo que es importante tenerlos identificados y mantenerlos informados.

Cuando se logra que sean terceros los que respalden y hablen de la trayectoria de una empresa o sobre el diseño y ejecución de un proyecto, la credibilidad sobre los mismos será mucho más efectiva. Este ha sido uno de los logros importantes de proyectos de generación como El Quimbo y de transmisión como El Bosque.

El Quimbo, un proyecto de los habitantes de su zona de influencia

Para los habitantes de los municipios huilenses de El Agrado, Garzón, Gigante, Tesalia, Paicol y Altamira, la hidroeléctrica El Quimbo significa la llegada de oportunidades, desde la posibilidad de contar con energía para todos, hasta de tener su propia tierra para trabajar. Esta percepción no siempre fue así, pues durante el desarrollo del proyecto han surgido opositores que han tratado de entorpecerlo, pero la evidencia de promesas que se cumplen y los beneficios tangibles han permitido que hoy se pueda leer la voz de campesinos que defienden el proyecto. Sumado a ello, muchos de los programas implementados cuentan con el respaldo de entidades con buena reputación como el SENA.¹²

Los intereses compartidos, la apuesta de El Bosque para consolidar validadores

Al atravesar una situación crítica en la que la oposición al proyecto comenzaba por la misma alcaldía de Cartagena, fue diseñada una estrategia de comunicación dirigida a fortalecer el relacionamiento con autoridades, líderes de opinión y agremiaciones locales, entre otros grupos, y a construir un capital de opinión positivo a través de los medios de comunicación. Las tácticas consistieron en mostrar el punto de encuentro entre los intereses de la ciudad, sus comunidades y el proyecto, generar información objetiva y verdadera sobre éste y la compañía, y cambiar preconcepciones, todo esto les permitió lograr construir vínculos de confianza y respaldo mutuo con dichos actores, lo cual contribuyó positivamente a la viabilidad de la obra.¹³

¹² Fuente: EMGESA

¹³ Fuente: ISA

III. Manejo de situaciones críticas durante el desarrollo de los proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia

1. Escenarios de riesgo de acuerdo con los momentos del desarrollo de un proyecto

1.1 Mapa de riesgos

Los riesgos son los factores más importantes que se deben identificar desde el momento en que se quiera dar inicio a un proyecto que involucre una región, comunidad o población. Por este motivo, es necesario anticipar los escenarios críticos a los que se puede enfrentar un proyecto durante todas sus fases. Los riesgos pueden ser generados por diferentes factores ambientales, sociales, económicos, ideológicos, políticos, de seguridad, de capacitación humana y social y de comunicación e información, entre otros. Además de conocer su naturaleza, es importante determinar qué efectos secundarios generan sobre los públicos clave, qué lineamientos se deben tener en cuenta y son necesarios para prevenirlos, generando viabilidad para el proyecto.

En el caso de esta guía, el mapa propuesto parte de la integración de intereses particulares en un fin común, un fundamento de la comunicación pública en el que se enmarca la importancia de conocer a los públicos a profundidad: sus perfiles, sus características, ideas y necesidades, las cuales se vuelven esenciales si lo que se busca es ser asertivo en la gestión comunicacional. Desde este punto de vista, los públicos clave adquieren mayor relevancia para la creación de

estrategias y tácticas de comunicación dirigidas a generar un ambiente favorable para el desarrollo normal de un proyecto.

Por esta razón, se tomó como punto de partida a los públicos clave para definir los escenarios de riesgo propuestos en este mapa. El objetivo es prever cuáles son esas acciones generadas por estos, o por la compañía, o por causa natural, que pueden tener efecto sobre la opinión pública y, así mismo, desencadenar situaciones críticas que afecten la viabilidad del proyecto y la reputación de los agentes e incluso la del sector mismo.

Pese a que cada compañía tiene su propio protocolo de crisis y agrupa los riesgos bajo conceptos diferentes, a continuación se presentan algunos escenarios que, vistos desde un panorama general, pueden surgir dentro del desarrollo de un proyecto de energía eléctrica:

Proyectos de energía eléctrica

Riesgos asociados con...



1.2 Guía para la acción en cada escenario de riesgo

Existe una práctica generalizada en el sector de concebir la comunicación como mecanismo para reaccionar ante una situación de crisis que afecte alguno de los desarrollos. Si bien es cierto que la comunicación contribuye al manejo de las situaciones críticas, también es importante reconocer su papel en la consolidación de una percepción positiva sobre los mismos, que permita minimizar la posibilidad de ocurrencia de factores que alteren el orden normal de la ejecución de cualquiera de las fases del proyecto.

Por esta razón, durante toda la guía se plantean sugerencias para el manejo de la comunicación pública, que permitan construir un capital de opinión positivo, sostenible en el tiempo, para contribuir con la viabilidad de los proyectos y el fortalecimiento de la reputación de los mismos, las empresas y el sector en general.

Los pasos sugeridos están fundamentados en construir relaciones de largo plazo que permitan, además, evitar que una situación crítica se convierta en una crisis. Sin embargo, a continuación se plantean por cada escenario otras acciones que permitirán responder ante esta situación, en caso de que ocurra, para evitar que trascienda y altere el desarrollo normal del proyecto.

Tener presente...

Los riesgos pueden ser minimizados si se brinda información continua, oportuna y con transparencia.

Escenario 1: percepciones negativas, rumores, malas interpretaciones e información errónea¹⁴

Acciones de comunicación		
1. Mantener informados a los trabajadores, proveedores y contratistas para evitar una fuga de información, además de hacerlos comprender por qué deben unirse para beneficio de todos. 2. Mantener informados a todos los públicos clave acerca de los temas relevantes en cada una de las etapas del proyecto. Enviar esa información por diferentes canales para que se posicione fácilmente y se cierren las posibilidades de rumores y malas interpretaciones. 3. Analizar cuáles son los posibles rumores que pueden surgir con relación a los diferentes públicos clave, definir los argumentos que los invaliden y crear un plan de actividades que permitan contradecir y restarle validez al rumor. Ejemplo: si el rumor se refiere a que el proyecto se va a detener, realice acciones que demuestren lo contrario. En estos casos se requiere ir más allá de la simple información.		
Posibles herramientas a utilizar ¹⁵	Documentación	Posibles aliados ¹⁶
Canales y herramientas de contacto directo. Canales y herramientas Micro Media. Canales y herramientas Macro Media. Vocero designado: (Nombre y cargo)	De acuerdo con el rumor suscitado deben prepararse todos los documentos que puedan argumentar que es falso o producto de una mala información.	Líderes de opinión. Gobierno y autoridades de la zona. Medios de comunicación local, regional y nacional.

¹⁴ Vea la descripción del riesgo, en el anexo E, en Caja de Herramientas, los posibles canales por donde se pudo filtrar la información, los públicos clave relacionados, su probabilidad de ocurrencia y de trascender a medios de comunicación directa o masiva.

¹⁵ Ver anexo C, en Caja de Herramientas, cuadro de descripción de herramientas.

¹⁶ Los aliados que aquí se enuncian fueron definidos de acuerdo con el diagnóstico. Sin embargo, se debe ser más específico y escribir nombres concretos. Estos son quienes lo apoyen en estas circunstancias y en algunos casos pueden dar testimonios a su favor ante los medios.

Escenario 2: movilizaciones y bloqueos¹⁷

Acciones de comunicación		
1. Monitorear cuáles son las inconformidades de la comunidad, qué dicen los líderes de organizaciones, y determinar qué tanta fuerza tienen esas opiniones. 2. Entender cuál fue “la gota que rebosó el vaso” para motivar esa movilización. 3. Además de escuchar, conciliar y demostrar interés, es importante que esté una persona de la compañía que tenga un rango alto y aceptación frente a los públicos clave en el lugar de la movilización. 4. Hacer un plan dirigido hacia la publicación de contenidos editoriales positivos que resalten las bondades, logros, investigaciones, compromisos cumplidos, hechos que contrarresten las razones por las que se motivó el bloqueo o la marcha. Buscar que esos contenidos tengan opiniones de terceros que los validen.		
Posibles herramientas a utilizar ¹⁸	Documentación	Posibles aliados ¹⁹
• Canales y herramientas de contacto directo. • Canales y herramientas Macromedia. Vocero designado: (Nombre y cargo)	De acuerdo con las razones de la movilización, deben prepararse todos los documentos que puedan argumentar que se han cumplido compromisos y que se ha ido más allá de lo prometido, así como los planes sociales y ambientales que atienden los impactos negativos.	• Líderes de opinión. • Gobierno y autoridades de la zona. • Medios de comunicación local, regional y nacional. • Entes reguladores. • Aliados.

¹⁷ Vea la descripción del riesgo, en el anexo E, en Caja de Herramientas, los posibles canales por donde se pudo filtrar la información, los públicos clave relacionados, su probabilidad de ocurrencia y de trascender a medios de comunicación directa o masiva.

¹⁸ Ver anexo C, en Caja de Herramientas, cuadro de descripción de herramientas.

¹⁹ Los aliados que aquí se enuncian fueron definidos de acuerdo con el diagnóstico. Sin embargo, se debe ser más específico y escribir nombres concretos. Estos son quienes lo apoyen en estas circunstancias y en algunos casos pueden dar testimonios a su favor ante los medios.

Escenario 3: invasión de nuevos habitantes²⁰

Acciones de comunicación

1. Investigue qué pudo motivar la movilización de personas hacia la zona (detectar si se trata de desplazados o de familias de pueblos cercanos que llegaron atraídos por los beneficios).
2. Se recomienda que cuando se haga el primer censo se recurra a terceros que sean veedores y que respalden las primeras cifras. Para esto es importante tener documentos que lo validen y que demuestren que hubo testigos y fue certificado por autoridades.
3. Construir un mensaje que resalte, a través de diferentes canales y herramientas, que este es un proceso que comenzó con un censo aprobado por las autoridades de la zona, y que solo recibirán compensaciones aquellos que estén incluidos dentro del mismo. Es importante enmarcar el mensaje dentro de la legalidad, demostrando que no es falta de voluntad o un capricho de la compañía, sino que se actúa de acuerdo con la ley.
4. En caso de que las familias o personas sean desplazados por la violencia, se sugiere generar espacios de encuentro entre miembros del gobierno responsables de atención a esta población para que por su intermedio, este grupo de personas conozca las oportunidades que les ofrece el Estado para retornar a sus tierras.
5. Contar con veeduría en todo momento de las negociaciones con esa población, para demostrar que se recurrió a la conciliación y buenas prácticas. Incluso ver la posibilidad de contar con organizaciones locales, nacionales e internacionales como veedores.
6. Prever tener alianzas con autoridades que puedan contribuir a proteger las zonas donde se desarrolle el proyecto.
7. Crear un plan de comunicaciones que incluya el envío de información por varios canales. Reiterar en el mensaje cuáles son las características de las personas que se verán beneficiadas y mostrar que si no están dentro del censo no podrán recibir los beneficios y que el mismo está avalado por diferentes autoridades.

²⁰ Vea la descripción del riesgo, en el anexo E, en Caja de Herramientas, los posibles canales por donde se pudo filtrar la información, los públicos clave relacionados, su probabilidad de ocurrencia y de trascender a medios de comunicación directa o masiva.

Posibles herramientas a utilizar ²¹	Documentación	Posibles aliados ²²
• Canales y herramientas de contacto directo. • Canales y herramientas Micro Media. • Canales y herramientas Macro Media. Vocero designado:(Nombre y cargo)	Documentos legales que estén validados por terceros como autoridades reguladoras, entes gubernamentales y las mismas organizaciones locales, nacionales e internacionales con presencia en la región.	• Líderes de opinión. • Gobierno y autoridades de la zona. • Organizaciones locales, nacionales e internacionales con presencia en la región.

²¹ Ver anexo C, Caja de Herramientas, cuadro de descripción de herramientas.

²² Los aliados que aquí se enuncian fueron definidos de acuerdo con el diagnóstico. Sin embargo, se debe ser más específico y escribir nombres concretos. Estos son quienes lo apoyen en estas circunstancias y en algunos casos pueden dar testimonios a su favor ante los medios.

Escenario 4: acciones de orden público²³

Acciones de comunicación

1. Al tratarse de una situación crítica relacionada directamente con orden público, los periodistas tenderán a buscar la información con las autoridades de la zona. Sin embargo, si la acción tiene un alto grado de afectación sobre el proyecto, también se remitirán al vocero de la compañía. De acuerdo con el **protocolo de comunicación** validado por el sector y liderado por XM, al ser un evento local cada agente tiene la responsabilidad de informar a la opinión pública sobre el evento. XM, por su parte, dará cuenta de la información técnica y la causa será informada por ambas partes, citando a la otra en el caso preciso²⁴. Es importante que, en lo posible, aspectos como las causas y los efectos generales estén alineadas con lo que digan las autoridades.
2. Se sugiere focalizar lo que se diga de la empresa más en sus actos, en el proyecto, en su apoyo a la comunidad, como tal, más que en la empresa y su poderío. Es como si la empresa se camuflara en las acciones sociales y de desarrollo para la región.
3. Dar parte de tranquilidad, manifestar la preocupación por lo sucedido y el apoyo a la zona afectada, resaltando que se va a colaborar con las autoridades y el gobierno en lo que se requiera para beneficio de todos.
4. Si el hecho afecta de alguna manera la operación del proyecto, debe demostrarse, con acciones visibles para todos, que se está regresando a la normalidad, lo cual le restará gravedad al hecho y la comunidad se sentirá más tranquila.
5. Hacer énfasis en un voz a voz positivo sobre los beneficios del proyecto para la comunidad y el desarrollo de la zona, hacerlos “un poco dueños”, de modo que ellos mismos, en algún momento, se conviertan en sus defensores y protectores.
6. Aprovechar la coyuntura para afianzar las relaciones con el gobierno local y las autoridades mostrando que se está dispuesto a colaborar en lo que le sea posible para beneficio de toda la población.

²³ Vea la descripción del riesgo, en el anexo E, en Caja de Herramientas, los posibles canales por donde se pudo filtrar la información, los públicos clave relacionados, su probabilidad de ocurrencia y de trascender a medios de comunicación directa o masiva.

²⁴ Protocolo de comunicación, liderado por XM, “Procedimiento operacional en caso de presentarse eventos en el Sistema Interconectado Nacional -SIN- Que afecten la normal prestación del servicio de energía eléctrica”.

Posibles herramientas a utilizar ²⁵	Documentación	Posibles aliados ²⁶
• Canales y herramientas de contacto directo. • Canales y herramientas Micro Media. • Canales y herramientas Macro Media. Vocero designado: (Nombre y cargo)	Como no es un tema que involucre directamente el nombre de la empresa, no se requieren documentos.	• Organizaciones locales, nacionales e internacionales con presencia en la región. • Medios de comunicación local, regional y nacional. • Líderes de opinión. • Gobierno y autoridades locales.

²⁵ Ver anexo C, Caja de Herramientas, cuadro de descripción de herramientas.

²⁶ Los aliados que aquí se enuncian fueron definidos de acuerdo con el diagnóstico. Sin embargo, se debe ser más específico y escribir nombres concretos. Estos son quienes lo apoyen en estas circunstancias y en algunos casos pueden dar testimonios a su favor ante los medios.

Escenario 5: **posición radical / crítica**²⁷

Acciones de comunicación

1. Analizar, a través de un mapa de públicos, cuáles son los validadores y detractores de cada uno de los públicos clave, de tal forma que se puedan detectar sus argumentos y características para saber a quién se le habla.
2. Desarrollar un documento que contenga todos los argumentos, en positivo, que contrarresten las opiniones de los detractores radicales y no radicales. A partir de ese documento se puede crear un entregable como herramienta para los diferentes espacios de encuentro que se generen. Éste se entregará de acuerdo con la pertinencia del encuentro. Es importante aclarar que no se trata de generar enfrentamientos, ni de convencer de lo contrario a estos públicos, sino de ejercer el derecho a la información y de paso salvaguardarse de acusaciones frente a la desinformación. Si bien algunos detractores harán caso omiso a esta información, puede ser que a otros con posiciones menos fundamentalistas, les servirá para clarificar interpretaciones o inquietudes.
3. Buscar los espacios en los que hagan presencia los públicos clave y participar allí con los argumentos que se tienen preparados. Esos espacios también se prestan para escuchar las posturas de los otros y monitorear si han cambiado o mantienen su posición.
4. Generar encuentros con personas cercanas a los involucrados (asesores, pares, líderes de opinión y comunitarios, entre otros) para exponer los argumentos.
5. Mostrar a través de diferentes canales (videos, periódicos, Twitter, Facebook, entre otros) argumentos que respondan indirectamente a los cuestionamientos de los diferentes públicos clave; de esta manera los detractores radicales y los menos radicales recibirán mensajes por varias vías.

²⁷ Vea la descripción del riesgo, en el anexo E, en Caja de Herramientas, los posibles canales por donde se pudo filtrar la información, los públicos clave relacionados, su probabilidad de ocurrencia y de trascender a medios de comunicación directa o masiva.

Posibles herramientas a utilizar ²⁸	Documentación	Posibles aliados ²⁹
• Canales y herramientas de contacto directo. • Canales y herramientas Micro Media. Vocero designado: (Nombre y cargo)	Contar con documento soporte de las argumentaciones que se incluyan durante los encuentros, para tenerlas a la mano en caso de que sean requeridas. En algunas ocasiones, entregar los soportes junto con el documento de argumentos contribuye a darle mayor credibilidad a lo que se dice.	• Líderes de opinión. • Gobierno y autoridades de la zona. • Organizaciones locales, nacionales e internacionales con presencia en la región. • Comunidad local. • Medios de comunicación local, regional y nacional. - La alianza con cada uno de los públicos clave dependerá del público al que pertenezcan los detractores.

²⁸ Ver anexo C, Caja de Herramientas, cuadro de descripción de herramientas.

²⁹ Los aliados que aquí se enuncian fueron definidos de acuerdo con el diagnóstico. Sin embargo, se debe ser más específico y escribir nombres concretos. Estos son quienes lo apoyen en estas circunstancias y en algunos casos pueden dar testimonios a su favor ante los medios.

Escenario 6: mala reputación de quienes integran el gobierno / autoridades / algún líder de opinión que se muestre como validador³⁰

Acciones de comunicación		
1. Mantener monitoreados en medios de comunicación y espacios de participación pública a líderes de opinión, personas que pertenezcan al gobierno, políticos que se sabe tienen relación con el sector, conocimiento sobre los proyectos o algún tipo de interés por ser vinculado en el desarrollo de estos proyectos, para conocer qué opinión da y cómo se está vinculando. 2. Preparar un mensaje que sin demeritar o emitir ningún juicio de valor sobre la persona, busque desligarlo o desvincularlo del proyecto. Éste será utilizado solo si algún medio pregunta al respecto de los rumores de vinculación de este líder al proyecto. 3. Generar mensajes que se puedan divulgar en diferentes canales que muestren que los proyectos no tienen ningún tipo de vinculación política o ideológica.		
Posibles herramientas a utilizar ³¹	Documentación	Posibles aliados ³²
• Canales y herramientas Micro Media. Vocero designado: (Nombre y cargo)	En caso de que la percepción que se construya se refiera a una vinculación legal o que afecte a la organización, se debe recurrir a documentos que demuestren la no vinculación de la persona.	• Los aliados dependerán de los públicos clave al que pertenezca la persona. • Líderes de opinión. • Gobierno y autoridades de la zona. • Organizaciones locales, nacionales e internacionales con presencia en la región.

³⁰ Vea la descripción del riesgo, en el anexo E, en Caja de Herramientas, los posibles canales por donde se pudo filtrar la información, los públicos clave relacionados, su probabilidad de ocurrencia y de trascender a medios de comunicación directa o masiva.

³¹ Ver anexo C, en Caja de Herramientas, cuadro de descripción de herramientas.

³² Los aliados que aquí se enuncian fueron definidos de acuerdo con el diagnóstico. Sin embargo, se debe ser más específico y escribir nombres concretos. Estos son quienes lo apoyen en estas circunstancias y en algunos casos pueden dar testimonios a su favor ante los medios.

Escenario 7: mega daños (accidentes de gran magnitud)³³

Acciones de comunicación

1. Generar espacios de comunicación que permitan enviar mensajes sobre acciones de prevención en diferentes áreas, que se deban tener en cuenta para los empleados, civiles y la comunidad en general.
2. Determinar de manera temprana todos los datos que sean útiles para mantener informados a los públicos clave.
3. Tener en cuenta para la construcción del comunicado o lo que se vaya a decir públicamente las siguientes recomendaciones:
 - Comenzar por lamentar el hecho
 - Comentar lo sucedido
 - Dar a conocer las acciones que se tomaron y lo que vendrá.
 - Siempre poner la mayor relevancia en el factor humano.

Posibles herramientas a utilizar ³⁴	Documentación	Posibles aliados ³⁵
• Canales y herramientas Micro Media. • Canal y herramientas Macro Media. Vocero designado: (Nombre y cargo)	Es pertinente tener copias de: • Certificaciones de calidad y buenas prácticas. • Planes de prevención que se tienen. • Plano del proyecto con los puntos de evacuación resaltados y la manera de acceder a ellos. • Estudios topográficos.	• Gobierno y autoridades de la zona. • Líderes de opinión.

³³ Vea la descripción del riesgo, en el anexo E, en Caja de Herramientas, los posibles canales por donde se pudo filtrar la información, los públicos clave relacionados, su probabilidad de ocurrencia y de trascender a medios de comunicación directa o masiva.

³⁴ Ver anexo C, Caja de Herramientas, cuadro de descripción de herramientas.

³⁵ Los aliados que aquí se enuncian fueron definidos de acuerdo con el diagnóstico. Sin embargo, se debe ser más específico y escribir nombres concretos. Estos son quienes lo apoyen en estas circunstancias y en algunos casos pueden dar testimonios a su favor ante los medios.

Escenario 8: impactos sobre el medio ambiente³⁶

Acciones de comunicación		
1. Mantener monitoreados los impactos y la manera como se están manejando, para encontrar en los resultados potenciales de comunicación que resalten la labor realizada. Ejemplo: descubrimiento de nuevas especies, mejorar prácticas para la protección de la biodiversidad de fauna y flora de la región, entre otros. 2. Preocuparse por conocer cuáles son las inquietudes de las organizaciones frente a los impactos que se puedan generar en el medio ambiente. 3. Involucrar organizaciones, líderes de opinión dentro de los encuentros que se tengan para analizar las acciones que se establezcan para minimizar los impactos. Que estos públicos clave sean parte de la solución. 4. Construir un entregable con documentos que muestren los logros, soportados por fotografías, estudios que se conviertan en una herramienta para entregar cuando sea pertinente, en eventos relacionados con el medio ambiente en la zona o encuentros uno a uno con los detractores.		
Posibles herramientas a utilizar ³⁷	Documentación	Posibles aliados ³⁸
• Canales y herramientas de contacto directo. • Canales y herramientas Micro Media. • Canales y herramientas Macro Media. Vocero designado: (Nombre y cargo)	Documentos que contengan estudios, alianzas, logros, descubrimientos, el plan medioambiental y los documentos que demuestren el cumplimiento de acuerdos que se han dado hasta ese momento.	• Posibles aliados. • Gobierno y autoridades de la zona. • Líderes de opinión • Organizaciones locales, nacionales e internacionales con presencia en la región.

³⁶ Vea la descripción del riesgo, en el anexo E, en Caja de Herramientas, los posibles canales por donde se pudo filtrar la información, los públicos clave relacionados, su probabilidad de ocurrencia y de trascender a medios de comunicación directa o masiva.

³⁷ Ver anexo C, Caja de Herramientas, cuadro de descripción de herramientas.

³⁸ Los aliados que aquí se enuncian fueron definidos de acuerdo con el diagnóstico. Sin embargo, se debe ser más específico y escribir nombres concretos. Estos son quienes lo apoyen en estas circunstancias y en algunos casos pueden dar testimonios a su favor ante los medios.

Escenario 9: redes sociales – Facebook: movilizaciones³⁹

Acciones de comunicación		
1. Mantener monitoreada la red social Facebook para detectar cuáles son las personas que tienen liderazgo en convocatoria en red y que se relacionan con los temas del sector y de los diferentes proyectos, bien sea a nivel nacional, regional o local. 2. Investigar el perfil del administrador de la cuenta, lo que ha publicado, sus argumentos e historia en la red para determinar si conviene contactarlo, en actitud proactiva sin pretensión de acallarlo sino para brindarle más información. 3. Es importante que el <i>community manager</i> del proyecto interactúe y mantenga un contacto amable con los administradores de las cuentas que invitan a movilizarse. Dicha interacción no debe tener como objetivo principal detener la acción, sino conocerla y determinar si lo conveniente es contactar al dueño de la cuenta, publicar una nota positiva o mantener silencio. Es conveniente actuar de la misma manera en caso que la movilización sea positiva para el proyecto. 4. Buscar validadores en la red que pueden ser autoridades o líderes de opinión que tengan un marco de influencia importante dentro de la red, teniendo en cuenta dos factores, por la cantidad de seguidores o el perfil de los seguidores.		
Posibles herramientas a utilizar ⁴⁰	Documentación	Posibles aliados ⁴¹
Cuando se presentan eventualidades en la red, lo más acertado es actuar a través de la misma. Por tanto, los mensajes deben ser comunicados a través de la página web, el perfil y grupo de Facebook y la cuenta de twitter. • En este caso el vocero es la cuenta oficial de cada proyecto.	En este caso es importante mantener un monitoreo constante en redes y tener a la mano el historial de comportamiento del grupo o el perfil propio y de los que puedan significar una amenaza.	• Líderes de opinión en redes sociales. • Personas que sean seguidoras de las cuentas y muestren ser validadores de los proyectos.

³⁹ Vea la descripción del riesgo, en el anexo E, en Caja de Herramientas, los posibles canales por donde se pudo filtrar la información, los públicos clave relacionados, su probabilidad de ocurrencia y de trascender a medios de comunicación directa o masiva.

⁴⁰ Ver anexo C, Caja de Herramientas, cuadro de descripción de herramientas.

⁴¹ Los aliados que aquí se enuncian fueron definidos de acuerdo con el diagnóstico. Sin embargo, se debe ser más específico y escribir nombres concretos. Estos son quienes lo apoyen en estas circunstancias y en algunos casos pueden dar testimonios a su favor ante los medios.

Escenario 10: redes sociales – Twitter: comunicación informal, quejas y comentarios de líderes de opinión 2.0⁴²

Acciones de comunicación		
1. Mantener un monitoreo continuo en Twitter para tener conocimiento de lo que se dice del proyecto en esta red social. En caso de detectar algún tipo de amenaza o comentario mal intencionado, es importante hacer un pantallazo del mensaje en el momento en el que ocurra, para guardarlo como soporte en caso de que se requiera. 2. Es importante identificar a los líderes de opinión que puedan llegar a ser cercanos y validadores de los proyectos para que, a través de otros medios, no necesariamente redes sociales, se genere el contacto, se le envíe información continua y se afiance la relación. 3. Si alguien establece contacto a través de alguna de las redes, no dejar de resolver la inquietud. 4. Hacer “retwitt”, replicar o compartir información que exprese una posición y un argumento, tanto de las compañías como de entidades del sector, gobierno, medios de comunicación y líderes de opinión. 5. Sacar mayor provecho de estas herramientas conectándose con los intereses de quienes participan de la misma, de ese modo conseguirá aliados dentro de la red.		
Posibles herramientas a utilizar ⁴³	Documentación	Posibles aliados ⁴⁴
Cuando se presentan eventualidades en la red lo más acertado es actuar a través de la misma. Por tanto, los mensajes deben ser comunicados a través de la página web, el perfil y grupo de Facebook y la cuenta de twitter. • En este caso el vocero es la cuenta oficial de cada proyecto.	En este caso es importante mantener un monitoreo constante en redes y tener a la mano el historial de comportamiento de la cuenta de twitter propia y de las que puedan significar una amenaza.	• Líderes de opinión en redes sociales. • Personas que sean seguidoras de las cuentas y muestren ser validadores de los proyectos.

⁴² Vea la descripción del riesgo, en el anexo E, en Caja de Herramientas, los posibles canales por donde se pudo filtrar la información, los públicos clave relacionados, su probabilidad de ocurrencia y de trascender a medios de comunicación directa o masiva.

⁴³ Ver anexo C, en Caja de Herramientas, cuadro de descripción de herramientas.

⁴⁴ Los aliados que aquí se enuncian fueron definidos de acuerdo con el diagnóstico. Sin embargo, se debe ser más específico y escribir nombres concretos. Estos son quienes lo apoyen en estas circunstancias y en algunos casos pueden dar testimonios a su favor ante los medios.

2. Enfrentarse a las situaciones críticas

2.1 ¿Cuándo una situación crítica se convierte en crisis?

Una situación crítica se convierte en crisis en función de la gravedad de sus efectos y de la percepción que los públicos clave afectados tengan de ellos. Un mal manejo de la situación puede generar que esa mala percepción trascienda a los medios tradicionales y a los nuevos de comunicación (redes sociales, blogs), a través de los que se masifica y se afecta la reputación. Entonces, se está ante una crisis.

2.2 Tareas para las primeras horas frente a los medios de comunicación y otros públicos clave⁴⁵

- 1.** Se sugiere mantener abierto, desde el principio de la situación crítica, el canal de comunicación entre la empresa y los medios, con el fin de generar una idea de transparencia e interés en solucionar pronto el problema.
- 2.** Se debe mantener la calma, esto permitirá tomar decisiones más conscientemente y de manera más asertiva.

⁴⁵ Ver anexo F, Caja de Herramientas. Comité de crisis y sus responsabilidades.

- 3.** Activar todos los planes de emergencia y los roles del caso, incluido el de la persona encargada de recopilar la información mediante un formato que facilite el procedimiento.
- 4.** Si se trata de un hecho que sucedió o está sucediendo en la obra, uno de los miembros de la célula de prevención⁴⁶ debe acudir al lugar de la eventualidad como muestra de interés, preocupación y de que nada es insignificante para la empresa.
- 5.** Una vez recopilada la información sobre los hechos, la célula de prevención se debe reunir en la sala de emergencia para determinar si la situación de riesgo por la que se atraviesa puede convertirse en crisis.
- 6.** Es importante comprender que los medios tienen una labor que cumplir y por ello hay que proveerles toda la información posible sobre la posición de empresa. No los vea como enemigos.

⁴⁶ Ver anexo F, Caja de Herramientas, Comité de crisis y sus responsabilidades.

7. Se debe aportar a los medios que publicaron la noticia toda la información objetiva sobre los hechos, esto es sin comentarios, opiniones, suposiciones, con la intención de enriquecer las posteriores noticias que se emitan sobre el tema, propiciando con argumentos que el medio cambie su postura, clarifique o se mantenga en silencio y deje morir el tema.

8. En el caso de que ya sea una noticia, el comité tendrá que:

- a. Identificar las fuentes a partir de las cuales se creó la noticia.
- b. Analizar los contenidos que presenta.
- c. Ver los principales argumentos que se utilizan como provocación del hecho.
- d. Descubrir la actitud de los medios frente al tema (hostiles/ neutros/ aliados).
- e. Analizar si hay mala información o información falsa.
- f. Si el tratamiento informativo es negativo se debe determinar cómo desmentir y argumentar de manera favorable para el proyecto.

g. Preparar al vocero con los mensajes, el documento de preguntas y respuestas, para que comunique el mensaje de manera asertiva. *Ver anexo G, en Caja de Herramientas: La figura del vocero.*

h. Escribir un comunicado para enviarlo a uno o varios medios teniendo en cuenta el grado de réplica de la noticia. Es importante determinar si la situación amerita esperar a que lo soliciten o enviarlo de manera proactiva. *Ver anexo H, en Caja de Herramientas: lineamientos para el primer comunicado.*

2.3 Después de la crisis

2.3.1 ¿Qué acciones se deben realizar una vez haya superado la situación?

- 1.** Monitorear los medios de comunicación tradicionales y las redes sociales.
- 2.** Revisar que todo haya vuelto a la normalidad en el lugar de los hechos.
- 3.** El comité se debe organizar por turnos y hacer “guardia”, incluidos los fines de semana, durante un mes para estar pendientes de cualquier reacción inesperada.

4. Se debe dar la instrucción a la recepcionista y a las personas de seguridad que el miembro en turno debe ser avisado de cualquier anomalía de acuerdo con la eventualidad que se haya presentado.

5. En las siguientes horas y días, además de los trámites que la eventualidad demande, hay que estar muy atentos a:

- a. Intentar aminorar la repercusión en los medios.
- b. Velar porque la versión de la compañía se refleje amplia y fielmente en los medios.
- c. Estudiar en cada caso si es más conveniente contestar a posibles informaciones erróneas o si, por el contrario, es mejor no entrar en polémicas con el fin de que los medios y la opinión pública dejen de prestar atención al acontecimiento cuanto antes.
- d. El profesional de comunicación comenzará a informar hora a hora sobre la evolución de los acontecimientos; e irá elaborando un informe que recoja los resultados diarios del plan con el que se podrán ir midiendo las acciones realizadas, además de retroalimentar el plan de acción.

IV. Anexos

Caja de Herramientas

Para apoyar la puesta en marcha de los lineamientos planteados en esta guía y profundizar sobre algunos contenidos, a continuación se sintetizan en este capítulo herramientas que pueden ser utilizadas para estos fines. El objetivo de esta caja de herramientas es mostrar un ABC de aspectos propios de procesos de comunicación. Cada herramienta está presentada de acuerdo con el orden en que fue citada a lo largo del texto.

A. Pasos para realizar un diagnóstico

B. Mapa de públicos clave

C. Cuadro de canales y herramientas

D. Técnicas para resolver conflictos

E. Cuadros de descripción de riesgos

F. Comité de crisis

G. La figura del vocero

H. Lineamientos para el primer comunicado

A. Pasos para realizar un diagnóstico

El diagnóstico permite comprender el contexto, las necesidades de comunicación e información y determinar los públicos clave de un proyecto entre otros factores. Este es referenciado en el sub-capítulo 2.1 Pautas generales de comunicación pública, apartado 2.1.1, consejo número 1, con el fin de apoyar la creación de una identidad para el proyecto.

1 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- Determinar herramientas de recopilación de información (encuestas, entrevistas, grupos focales, análisis de medios, observación), elegir como mínimo 2 de acuerdo con la facilidad de aplicarlas.
- Determinar cuáles son los públicos clave del proyecto.
- Investigar sobre la historia de la región, cultura, personajes “famosos”, ritos, mitos culturales y alrededor del tema eléctrico.
- Definir las preguntas para cada público, de acuerdo con unos temas que pueden ser: temores, necesidades, entre otros.
- Analizar qué información de la fase de planeamiento puede servir como insumo del diagnóstico.

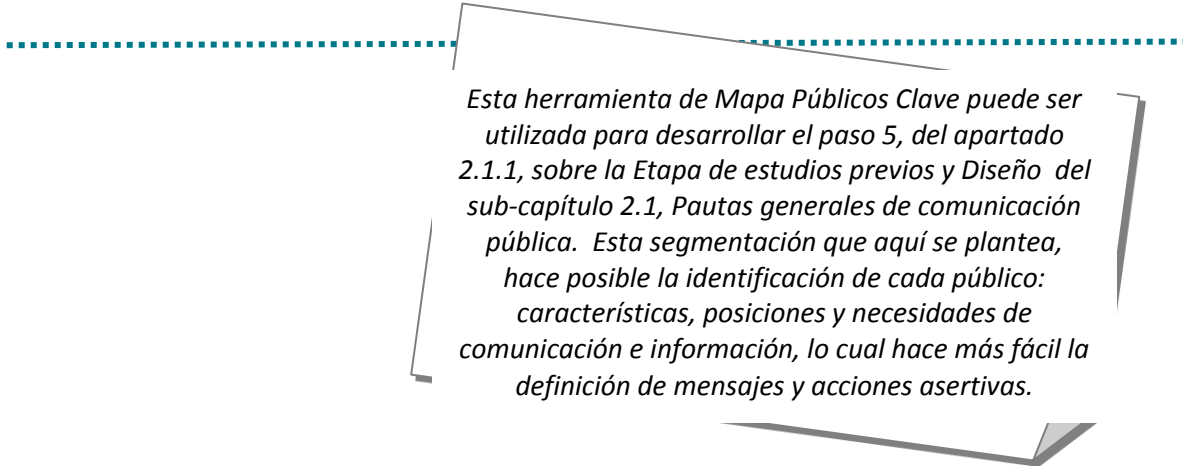
- En este punto se aplican las herramientas metodológicas, se analizan los mensajes, las herramientas de comunicación existentes y la manera como se enfocan las noticias en la región.
- Se organiza la información recopilada de acuerdo con las categorías de pregunta para sacar las conclusiones.

2 EJECUCIÓN

3 CONCLUSIONES

- Una vez se tengan las conclusiones de la segunda fase se realiza una correlación de resultados, es decir, se analiza qué resultados coinciden entre sí.
- Finalmente se analizan utilizando la matriz FODA que permite definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas desde el punto de vista de la comunicación y la percepción.

B. Mapa de Públicos Clave



Esta herramienta de Mapa Públicos Clave puede ser utilizada para desarrollar el paso 5, del apartado 2.1.1, sobre la Etapa de estudios previos y Diseño del sub-capítulo 2.1, Pautas generales de comunicación pública. Esta segmentación que aquí se plantea, hace posible la identificación de cada público: características, posiciones y necesidades de comunicación e información, lo cual hace más fácil la definición de mensajes y acciones asertivas.

¿Cómo se construye un mapa de públicos clave?

Esta herramienta permite hacer visible a todos los públicos clave con los que la empresa debe comunicarse para hacer viable un proyecto. Su estructura permite hacer un desglose de cada público hasta obtener sus principales participantes.

La segmentación de los públicos hace posible establecer sus puntos de vista, sus opiniones, expectativas y escalas de influencia, lo cual da una idea de su naturaleza como validadores o detractores del proyecto.

En la figura 2, en la página 29 de la guía, se presenta un mapa definido a partir de la escala de influencia con relación a un proyecto de infraestructura eléctrica, por citar un ejemplo.

Existen varios criterios a partir de los que se puede estructurar un mapa de públicos clave. Por ejemplo, es posible segmentarlos según su relación con cada área de impacto del proyecto ambiental, político, social, económico, o por la cantidad y tipo de información que cada grupo demande, entre otros criterios.

Cada público a su vez puede ser segmentado, por ejemplo, los líderes de opinión pueden definirse de acuerdo con el grado de influencia en la opinión pública.

Tener presente...

El factor de éxito del diseño del mapa lo da la segmentación, porque ésta hace posible tener un conocimiento más profundo de a quién se le habla, y por tanto las acciones tenderán a ser más asertivas.

C. Cuadro de canales y herramientas de comunicación

Este anexo es referenciado en el sub-capítulo 3.4 Acciones, canales y herramientas de comunicación. Los cuadros contienen una descripción de los tipos de canales y herramientas que facilitan su elección de acuerdo con el público al que se dirige el mensaje, la inmediatez con la que se necesite comunicar, el grado de comunicación que se requiera y el momento del proyecto, entre otros factores.

A continuación se presentan algunos de los canales y herramientas que pueden ser utilizados de acuerdo con los públicos clave, la necesidad de comunicar, es decir que existe la posibilidad de una interacción, o informar, y el momento del desarrollo del proyecto.

Tipo de canales y herramientas	Descripción	Canales y Herramientas	Público Objetivo	Momento del proyecto ⁴⁷				
				EP	D	C	O	DE
Herramientas y canales de comunicación e información de contacto directo	Este tipo de canales y herramientas está definido por la posibilidad que le otorga al grupo de recibir la información sin intermediarios, son de interacción directa, cara a cara, dando la posibilidad de presentarse con más detalles.	Mesas de concertación	Todos los públicos clave	X	X	X	X	
		Comités municipales	Gobierno local	X	X	X	X	X
		Talleres educativos y capacitaciones	Comunidad local, organizaciones locales, nacionales e internacionales, medios de comunicación, proveedores y contratistas	X	X	X	X	X
		Mesas de transparencia y grupos públicos	Todos los públicos clave	X	X			
		Entrevistas	Todos los públicos clave	X	X		X	
		Visitas al proyecto	Todos los públicos clave	X		X	X	X
		Oficinas de atención a la comunidad	Comunidades locales, organizaciones locales, nacionales e internacionales, medios de comunicación, líderes de opinión de la zona	X	X	X	X	X
		Líneas gratuitas de información	Todos los públicos clave	X	X	X	X	X

⁴⁷ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

		Eventos (desayunos, presentaciones, almuerzos, cafés)	Todos los públicos clave	X	X		X	X
		Reuniones	Todos los públicos clave	X	X	X	X	X
		Premios y reconocimientos	Comunidades locales, organizaciones locales y medios de comunicación	X			X	X

Tipo de canales y herramientas	Descripción	Canales y Herramientas	Público Objetivo	Momento del proyecto ⁴⁸				
				EP	D	C	O	DE
Herramientas y canales de comunicación e información Micro Media	Este tipo de canales y herramientas permite un contacto mediado entre el proyecto y sus públicos clave, es decir, que no se genera el proceso de comunicación o información persona a persona. Es el emisor quien decide qué mostrar. Pese a que muchos son de comunicación, es decir, que permiten la interacción, el perceptor no tiene acceso a toda la información. La principal característica es que su cobertura es amplia, pero no se definen como	Cartas, actas e informes	Comunidades locales, organizaciones locales, nacionales, internacionales, gobierno local, regional, nacional, autoridades locales, líderes de opinión, proveedores y contratistas	X	X	X	X	X
		Buzón de sugerencias e inconformidades	Comunidades locales		X	X	X	X
		Mapas y maquetas	Comunidades locales, ONG, trabajadores, proveedores	X	X	X	X	X
		Módulos de aprendizaje	Todos los públicos clave		X		X	
		Chats	Todos los públicos			X	X	

⁴⁸ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

	masivos porque aún conservan la posibilidad de ser dirigidos a cada receptor.		clave que tengan acceso a internet					
		Reportes del proyecto	Todos los públicos clave	X	X	X	X	X
		Documento preguntas y respuestas (Q&A)	Si se trata de preguntas frecuentes sobre el proyecto estaría dirigido a todos los públicos clave Hay otros Q&A que son solo preparatorios para los voceros antes de una intervención pública o para medios	X	X	X	X	X
		Comunicado de prensa	Medios de comunicación y líderes de opinión	X	X	X	X	X
		Resumen ejecutivo	Líderes de opinión, organizaciones locales, nacionales e internacionales, medios de comunicación, gobierno local, regional	X	X		X	X
		Ruedas de prensa	Medios de comunicación y líderes de opinión		X		X	
		Infogramas	Todos los públicos clave	X		X	X	

		Cartilla y video pedagógico	Todos los públicos clave	X	X		X	
Tipo de canales y herramientas	Descripción	Canales y Herramientas	Público Objetivo	Momento del proyecto ⁴⁹				
Herramientas y canales de comunicación e información Macro Media	Tipo de canales y herramientas que permiten la transmisión de mensajes a una gran cantidad de personas, de modo colectivo, sin importar la distancia que haya entre ellas.	Programas de radio	Todos los públicos clave locales	EP	D	C	O	DE
					X	X	X	X
		Programas de TV	Todos los públicos clave (pueden ser locales, regionales, nacionales depende del alcance)		X	X	X	X
		Periódicos y revistas	Todos los públicos clave (pueden ser locales, regionales, nacionales depende de la cobertura del medio)		X	X	X	X
		Boletín Informativo y periódico mural.	Todos los públicos clave locales. Si el boletín es virtual o tiene un alto número de impresiones puede trascender a lo regional y nacional		X	X	X	X
		Plegable, volantes, afiches	Todos los públicos clave locales y medios de comunicación en general			X	X	

⁴⁹ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

		Canales Web	Todos los públicos clave que tengan acceso a internet	X		X	X	X
		Páginas Web	Todos los públicos clave que tengan acceso a internet	X	X	X	X	X
		Redes sociales	Todos los públicos clave que tengan acceso a internet	X		X	X	X
		Video Conferencias	Todos los públicos clave que tengan acceso a internet		X	X	X	
		Videos testimoniales en redes sociales	Todos los públicos clave que tengan acceso a internet			X	X	X
		Fotografías (apoyo de artículos y de redes)	Todos los públicos clave que tengan acceso a internet			X	X	X

D. Técnicas para resolver conflictos

Estas técnicas pueden complementar las acciones para la consolidación de validadores generadores de opinión pública, planteados en el sub-capítulo 3.6, apartado 3.6.1.

Teniendo en cuenta que la comunicación asertiva involucra la valoración de las diferencias, la búsqueda de un equilibrio entre los intereses de las partes y de soluciones gana, a continuación se presentan algunos lineamientos que pueden ayudarle a comunicarse de manera asertiva durante una situación de conflicto y favorecer el relacionamiento:

1. Es importante que quienes representan la compañía no se dejen provocar y mantengan la cabeza fría frente a las opiniones de los otros, por más infundadas que las encuentre.
2. Evitar los enfrentamientos. No se debe generar la sensación de que la compañía es la buena y de que los otros públicos son los malos. Es necesario insistir en mostrar que no se trata de estar en contra de sus opiniones.

3. Ver las cosas desde el punto de vista de los otros públicos para ser más asertivos a la hora de tratar de entender su posición del otro.
4. Cuando la gente está en medio de un conflicto tiende a cerrarse en su punto de vista y no escucha al otro. Escuchar a las otras personas mostrará que le interesa lo que dicen y le ayudará a construir argumentos en beneficio de la situación.
5. La empresa debe ser directa y honesta con la información que otorgue, no se debe recurrir a engaños, a información descontextualizada o sin argumentos concretos, ni a compromisos que no se puedan cumplir.
6. Es necesario concentrarse en las opiniones o ideas de quien habla, no piense en quién es esa persona sino a quién representa y sus argumentos.
7. Negociar equitativamente y pensando tanto en sus propias necesidades como en las de los públicos clave, otorgando

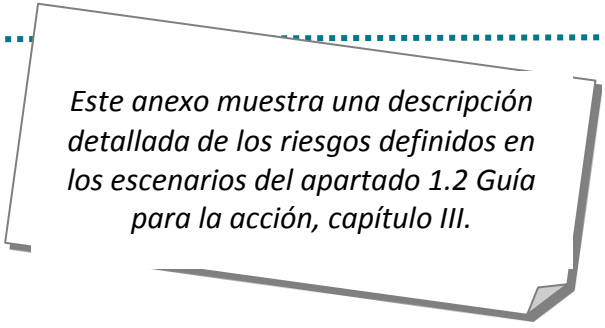
elementos que permitan mostrar que la decisión que se toma es justa y razonable para todos los públicos implicados.

8. Es importante contar durante el proceso con una persona imparcial o externa, que sirva como mediador y sea equitativo.

9. Se sugiere ser propositivo y mostrar las oportunidades que se abren a futuro, con lo que se está discutiendo en la reunión.

10. Resaltar en diferentes momentos de la sesión que se está en un proceso de diálogo para llegar a soluciones justas.

E. Cuadro de descripción de riesgos



Este anexo muestra una descripción detallada de los riesgos definidos en los escenarios del apartado 1.2 Guía para la acción, capítulo III.

2.4 Escenarios de riesgos

En los siguientes cuadros se encuentran descritos cada uno de los escenarios, planteados en el mapa de riesgos del módulo III, apartado 1.1.

1

Riesgo	Descripción	⁵⁰ Posibles canales de difusión de la información que pudo generar la situación crítica
Percepciones negativas, rumores, malas interpretaciones, información errónea	Riesgo que vincula la opinión y percepciones de varios públicos objetivo, contruidos a partir de buenas y malas experiencias, de intereses alrededor del proyecto y personales. También por desinformación y desconocimiento del tema. Este riesgo involucra los mitos sobre los efectos de infraestructura en la salud y el paisajismo de las zonas.	• Voz a voz entre todos los públicos objetivo (comunidad, gobiernos locales, medios de comunicación, líderes de opinión locales, organismos locales, nacionales e internacionales). • Redes sociales. • Dispositivos móviles. • Medios de comunicación locales. *Los rumores pueden llegar hasta los medios de comunicación regional y nacional, si no se detienen a tiempo.
Actividad de la cadena en la que podría presentarse este escenario	Momento del proyecto en el que es posible que se presente este escenario⁵¹	
Generación Transmisión Distribución	EP D C O DE	

⁵⁰ Esta casilla se refiere a los medios a través de los cuales se pudo divulgar la información que generó el riesgo o que contribuyó a que se generará.

⁵¹ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

Calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia ⁵²					Calificación del riesgo según su probabilidad de trascender a medios directos y masivos.					Públicos clave
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	• Comunidades locales. • Gobiernos locales. • Medios de comunicación local y nacional. • Líderes de opinión locales. • Organismos locales, nacionales e internacionales.

2

Riesgo	Descripción	⁵³ Posibles canales de difusión de la información que pudo generar la situación crítica
Movilizaciones y bloqueos	Se refiere a los grupos de personas que se movilizan en marchas para manifestarse frente a algún tema determinado que se relacione con la obra. También hace referencia a los bloqueos que los mismos manifestantes u otros hacen en determinados puntos de la obra a manera de protesta. El origen de estos riesgos está ligado a la desinformación, intereses mancomunados, incumplimiento de acuerdos.	• Voz a voz entre líderes informales, comunidades locales, organizaciones locales, nacionales e internacionales con presencia en la región. • Medios de comunicación informales como carteles y volantes. • Redes sociales, páginas web, correos electrónicos, blogs.

⁵² Tabla de calificación en donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo.

⁵³ Esta casilla se refiere a los medios a través de los cuales se pudo divulgar la información que generó el o que contribuyó a que se generará el riesgo.

Actividad de la cadena en la que podría presentarse este escenario					Momento del proyecto en el que es posible que se presente este escenario ⁵⁴					
Generación Transmisión Distribución					EP	D	C	O	DE	
Calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia ⁵⁵					Calificación del riesgo según su probabilidad de trascender a medios directos y masivos.					Públicos clave
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	- Líderes informales. - Comunidades locales. - Organizaciones locales, nacionales e internacionales con presencia en la región.

3

Riesgo	Descripción	⁵⁶ Posibles canales de difusión de la información que pudo generar la situación crítica
Invasiones de nuevos habitantes	Este riesgo se refiere a la movilización de personas de regiones aledañas hacia la zona en la que se desarrollará el proyecto, y es motivado por sus expectativas, aspiraciones, rumores y malas interpretaciones acerca de los beneficios del proyecto.	- Voz a voz entre las comunidades. - Medios de comunicación local. - Medios propios del proyecto que hayan circulado más allá de los públicos clave.

⁵⁴ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

⁵⁵ Tabla de calificación en donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo.

⁵⁶ Esta casilla se refiere a los medios a través de los cuales se pudo divulgar la información que generó el o que contribuyó a que se generará el riesgo.

Actividad de la cadena en la que podría presentarse este escenario					Momento del proyecto en el que es posible que se presente este escenario ⁵⁷					
Generación					EP D C O DE					
Transmisión										
Distribución										
Calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia ⁵⁸					Calificación del riesgo según su probabilidad de trascender a medios directos y masivos.					Públicos clave
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Comunidades locales.

4

Riesgo	Descripción	⁵⁹ Posibles canales de difusión de la información que pudo generar la situación crítica
Acciones de orden público	Riesgo derivado de factores, sociales y políticos, externos, relacionados con el lugar de influencia y la región en la que se va a desarrollar el proyecto, como acciones de grupos al margen de la ley, amenazas, robos de grandes magnitudes, paros en regiones cercanas, entre otros.	- Medios de comunicación local y nacional. - Voz a voz entre todos los públicos clave locales. - Páginas web, redes sociales, blogs.

⁵⁷ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

⁵⁸ Tabla de calificación en donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo.

⁵⁹ Esta casilla se refiere a los medios a través de los cuales se pudo divulgar la información que generó el riesgo o que contribuyó a que se generara.

Actividad de la cadena en la que podría presentarse este escenario					Momento del proyecto en el que es posible que se presente este escenario ⁶⁰					
Generación Transmisión Distribución					EP D C O DE					
Calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia ⁶¹					Calificación del riesgo según su probabilidad de trascender a medios directos y masivos.					Públicos clave
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	- Gobierno y autoridades de la zona. - Medios de comunicación local y nacional. - Organizaciones locales, nacionales e internacionales con presencia en la zona. - Comunidad local.

5

Riesgo	Descripción	⁶² Posibles canales de difusión de la información que pudo generar la situación crítica
Posición radical / crítica	Este riesgo está relacionado con las opiniones negativas y radicales que tienen cualquiera de los públicos clave sobre los proyectos de infraestructura eléctrica, las compañías que los desarrollan y el sector.	- Voz a voz entre todos los públicos clave. - Declaraciones en espacios públicos. - Medios de comunicaciones locales, regionales y nacionales. - Redes sociales, páginas web, blogs, dispositivo móvil.

⁶⁰ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

⁶¹ Tabla de calificación en donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo.

⁶² Esta casilla se refiere a los medios a través de los cuales se pudo divulgar la información que generó el riesgo o que contribuyó a que se generara.

Actividad de la cadena en la que podría presentarse este escenario						Momento del proyecto en el que es posible que se presente este escenario ⁶³											
Generación						EP											
Transmisión																	
Distribución																	
Calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia ⁶⁴						Calificación del riesgo según su probabilidad de trascender a medios directos y masivos.						Públicos clave					
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		- Comunidad local. - Gobierno y autoridades. - Organizaciones locales, regionales, nacionales con presencia en la región. - Líderes de opinión. Los medios de comunicación no siempre son radicales pero sí pueden tener una posición crítica.					

⁶³ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

⁶⁴ Tabla de calificación en donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo.

6

Riesgo	Descripción	⁶⁵ Posibles canales de difusión de la información que pudo generar la situación crítica
Mala reputación de quienes integran el gobierno/autoridades/algún líder de opinión que se muestre como validador	Está ligado al hecho de que hay personas que hacen parte del gobierno, autoridades o son líderes de opinión, que no cuentan con buena reputación ante la sociedad, y que en el marco de alguna noticia o presentación en público emiten alguna opinión o juicio positivo sobre los proyectos de infraestructura eléctrica, generando que se vincule con el proyecto que haya mencionado.	• Voz a voz entre todos los públicos clave. • Declaraciones en espacios públicos. • Medios de comunicaciones locales, regionales y nacionales. • Redes sociales, páginas web, blogs, dispositivo móvil.
Actividad de la cadena en la que podría presentarse este escenario	Momento del proyecto en el que es posible que se presente este escenario⁶⁶	
Generación Transmisión Distribución	EP D C O DE	
Calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia⁶⁷	Calificación del riesgo según su probabilidad de trascender a medios directos y masivos.	Públicos clave
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	• Comunidad local. • Gobierno y autoridades. • Organizaciones locales, regionales, nacionales con presencia en la región y Líderes de opinión.

⁶⁵ Esta casilla se refiere a los medios a través de los cuales se pudo divulgar la información que generó el riesgo o que contribuyó a que se generara.

⁶⁶ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

⁶⁷ Tabla de calificación en donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo.

7

Riesgo	Descripción	⁶⁸ Posibles canales de difusión de la información que pudo generar la situación crítica
Mega daños (accidentes de gran magnitud)	Riesgo derivado de las circunstancias generadas por la naturaleza como terremotos. También se asocia con circunstancias accidentales de gran magnitud que afecten no solo a los trabajadores, sino a civiles, que estén cerca del lugar.	• Voz a voz entre todos los públicos clave. • Medios de comunicación local, regional y nacional. • Redes sociales, páginas web, blogs, dispositivo móvil.
Actividad de la cadena en la que podría presentarse este escenario	Momento del proyecto en el que es posible que se presente este escenario⁶⁹	
Generación Transmisión Distribución	EP D C O DE	
Calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia⁷⁰	Calificación del riesgo según su probabilidad de trascender a medios directos y masivos.	Públicos clave
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	• Comunidad local. • Gobierno y autoridades. • Organizaciones locales, regionales, nacionales con presencia en la región. • Líderes de opinión.

⁶⁸ Esta casilla se refiere a los medios a través de los cuales se pudo divulgar la información que generó el riesgo o que contribuyó a que se generara.

⁶⁹ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

⁷⁰ Tabla de calificación en donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo.

8

Riesgo	Descripción	⁷¹ Posibles canales de difusión de la información que pudo generar la situación crítica
Impactos sobre el medio ambiente	Este riesgo está relacionado con los impactos que la obra pueda generar en la biodiversidad de fauna y flora de la región en la que se desarrolla el proyecto. Los impactos a pesar de que se tengan dimensionados y planeada su solución, en la medida en que sean visibles para todos afectarán la percepción de los públicos clave.	• Voz a voz entre todos los públicos clave. • Medios de comunicación local, regional y nacional. • Redes sociales, páginas web, blogs, dispositivo móvil.
Actividad de la cadena en la que podría presentarse este escenario	Momento del proyecto en el que es posible que se presente este escenario ⁷²	
Generación Transmisión Distribución	EP D C O DE	
Calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia⁷³	Calificación del riesgo según su probabilidad de trascender a medios directos y masivos.	Públicos clave
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	• Comunidad local. • Gobierno y autoridades. • Organizaciones locales, regionales, nacionales con presencia en la región. • Líderes de opinión.

⁷¹ Esta casilla se refiere a los medios a través de los cuales se pudo divulgar la información que generó el riesgo o que contribuyó a que se generara.

⁷² EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

⁷³ Tabla de calificación en donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo.

Riesgos asociados a redes sociales⁷⁴

9

Riesgo	Descripción	⁷⁵ Posibles canales de difusión de la información sobre la eventualidad
Redes sociales – Facebook: Movilizaciones	Las movilizaciones en Facebook llaman a la acción. Reúnen grupos con un interés particular y los invitan a movilizarse en pro o en contra de una causa. Este tipo de cuentas, lideradas, por lo general, por ONG y activistas que asumen un papel de veedores frente a diferentes causas, deben supervisarse porque en su mayoría representan una situación adversa para las empresas de energía y para los proyectos de infraestructura, como muestra de desacuerdo con sus políticas, principios, normas o regulaciones.	• Redes sociales, páginas web, blogs. • Dispositivos móviles. *En algunos casos medios de comunicación masiva – tradicionales locales y regionales.
Actividad de la cadena en la que podría presentarse este escenario	Momento del proyecto en el que es posible que se presente este escenario⁷⁶	
Generación Transmisión Distribución	EP D C O DE	
Calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia⁷⁷	Calificación del riesgo según su probabilidad de trascender a medios directos y masivos.	Públicos clave
1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	• Comunidad local. • Gobierno y autoridades. • Organizaciones locales, regionales, nacionales con presencia en la región y líderes de opinión.

⁷⁴ Si bien estos escenarios funcionan de manera independiente porque puede existir alguna situación crítica que inicie en las redes sociales, éste también está ligado al riesgo 5, como una de las posibles expresiones de las organizaciones que se oponen de manera radical a los proyectos.

⁷⁵ Esta casilla se refiere a los medios a través de los cuales se pudo divulgar la información que generó el riesgo o que contribuyó a que se generara.

⁷⁶ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

⁷⁷ Tabla de calificación en donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo.

10

Riesgo	Descripción	⁷⁸ Posibles canales de difusión de la información sobre la eventualidad
Redes sociales – Twitter: Comunicación informal, quejas y comentarios de líderes de opinión 2.0	La red social de microblogging Twitter, permite a sus usuarios manifestar opiniones y quejas a través de comunicación informal en mensajes de 140 caracteres en los que pueden hacer sus comentarios involucrando a terceros a través de Hashtags (#) o Menciones (@). De este modo cualquier usuario puede comentar, opinar o quejarse sobre cualquier aspecto de un proyecto de infraestructura eléctrica y la empresa que lo ejecuta, haciendo o sin hacer uso de la cuenta oficial del mismo.	• Redes sociales, páginas web, blogs. • Dispositivos móviles. *En algunos casos medios de comunicación masiva – tradicionales.
Actividad de la cadena en la que podría presentarse este escenario	Momento del proyecto en el que es posible que se presente este escenario⁷⁹	
Generación Transmisión Distribución	EP D C O DE	

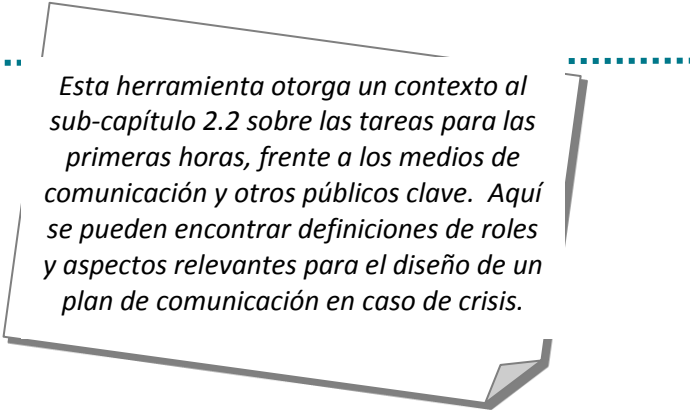
⁷⁸ Esta casilla se refiere a los medios a través de los cuales se pudo divulgar la información que generó el riesgo o que contribuyó a que se generara.

⁷⁹ EP: estudios previos, D: diseño, C: construcción. O: operación, DE: desmantelamiento.

Calificación del riesgo según su probabilidad de ocurrencia ⁸⁰					Calificación del riesgo según su probabilidad de trascender a medios directos y masivos.					Públicos clave
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	• Comunidad local. • Gobierno y autoridades. • Organizaciones locales, regionales, nacionales con presencia en la región. • Líderes de opinión.

⁸⁰ Tabla de calificación en donde 1 es lo mínimo y 5 es lo máximo.

F. Comité de crisis y sus responsabilidades



Esta herramienta otorga un contexto al sub-capítulo 2.2 sobre las tareas para las primeras horas, frente a los medios de comunicación y otros públicos clave. Aquí se pueden encontrar definiciones de roles y aspectos relevantes para el diseño de un plan de comunicación en caso de crisis.

¿Qué es el comité de crisis?

Se conoce como comité de crisis a un grupo de personas que reúne diferentes especialidades relacionadas con el funcionamiento de la obra. Éste se encargará de gestionar el plan de acción frente a una situación que se haya convertido en una crisis.

¿Quiénes lo componen?

Generalmente, las personas que componen el comité son, además de directivos, las personas más relacionadas con el tema de origen o con el escenario del hecho que generó la alarma, quienes, a su vez, designarán las acciones que ejercerán otros empleados de la organización.

¿Cuáles son las responsabilidades del comité de crisis?

Antes de hablar sobre las responsabilidades del comité de crisis es importante hacer referencia a la **célula de prevención**, que corresponde a un grupo pequeño de directivos (2-3), directamente relacionados con la obra, que estudiarán la situación de riesgo y establecerán si ésta se puede convertir en crisis, serán ellos los que decidan si la situación amerita o no convocar al comité de crisis, el cual deberá haber sido definido con anticipación.

Ahora sí las responsabilidades...

- 1.** El comité es entonces, el que tiene la misión de poner a funcionar el plan de comunicación de crisis y de asignar responsabilidades con anterioridad a modo de prevención y durante la crisis, si se requieren nuevos roles. En el caso de la persona de comunicaciones, por ejemplo, por lo general es quien es designada para recopilar la información esencial en los primeros minutos de la situación y analizarla junto a la célula de prevención.

2. Otra de las responsabilidades del comité de crisis es asignar a un vocero o voceros. Este rol lo puede realizar un directivo que reúna habilidades comunicativas, buena imagen, habilidades técnicas o de dominio de temas de la operación de la obra y las actividades paralelas con los públicos clave.
3. El comité de crisis debe construir un Q&A, documento que plantea posibles preguntas que le puedan hacer al vocero sobre la eventualidad en caso de ser entrevistado y las respuestas más adecuadas para esas preguntas. Este documento le ayudará al vocero a prepararse para enfrentarse de manera asertiva a los medios de comunicación y a otros públicos clave.
4. También debe construir el comunicado de posición inicial y los documentos que se requieran como el que contiene todos los argumentos que se deriven del análisis de la información y cartas dirigidas a los diferentes públicos clave.
5. Uno de los requerimientos para las reuniones del comité o de la célula es prever el lugar en donde estará ubicada la sala de emergencia o de crisis. Ésta preferiblemente debe estar en un lugar apartado para evitar filtración de información,

pero a la vez muy comunicada para seguir paso a paso el desarrollo de la anomalía.

6. Para tener a la mano los datos de contacto de los miembros de la célula y del comité, se sugiere crear una tarjeta con teléfonos que será entregada a los miembros y a las personas que se consideren clave para la detección de situaciones críticas. Esta tarjeta debe ser plastificada para que pueda ser cargada en la billetera, es muy útil para que la búsqueda de los contactos no signifique minutos perdidos ante un momento de tensión.

Modelo propuesto:

En la cara b de la tarjeta anterior pueden ser incluidos los teléfonos de urgencia, de organismos públicos y administrativos competentes, que se requieran tener a la mano para consulta frente a cualquier situación.

Cara A

8,5 cm

5,5 cm

Célula de prevención			
Nombre	Cargo	Teléfono fijo	celular
Comité de crisis			
Nombre	Cargo	Teléfono fijo	celular

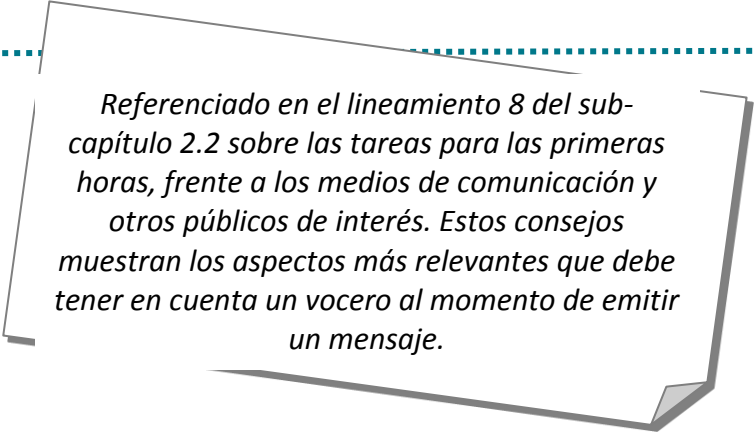
Cara B

8,5 cm

5,5 cm

Teléfonos de Urgencia			
Entidad	Nombre	Teléfono fijo	celular

G. La figura del vocero



Referenciado en el lineamiento 8 del sub-capítulo 2.2 sobre las tareas para las primeras horas, frente a los medios de comunicación y otros públicos de interés. Estos consejos muestran los aspectos más relevantes que debe tener en cuenta un vocero al momento de emitir un mensaje.

¿Qué es un vocero?

Un vocero es la cara pública de una empresa o persona. En el caso de una situación crítica será la persona designada por el comité de crisis para dar declaraciones acerca de la circunstancia.

¿Qué debe tener en cuenta un vocero al comunicar su mensaje?

- 1.** Nunca debe responder al teléfono directamente, siempre debe devolver la llamada y así tener tiempo para preparar la respuesta.

- 2.** Preparar el mensaje con el documento de preguntas y respuestas (Q&A).
- 3.** No utilizar palabras como creo, supongo, pienso, la verdad es, para ser sincero, porque pueden restarle credibilidad al mensaje.
- 4.** Investigar y tener información acerca del medio con el que va a hablar.
- 5.** Hablar claro, conciso y contundente. Evitar la jerga del sector y el uso de palabras que puedan tener otras interpretaciones.
- 6.** Ser flexible y amable, pero firme. No dejarse provocar.
- 7.** Iniciar la respuesta una vez el entrevistador haya terminado de realizar la pregunta.

- 8.** Si no conoce algún dato solicitado, debe decir que aún no se ha establecido y remitir la respuesta a otro momento una vez se determine.
- 9.** Recordar que el *“off the record”* no existe.
- 10.** Repetir el mensaje central todas las veces que sea posible durante la entrevista.

H. Lineamientos para el primer comunicado

La siguiente información facilita la redacción de los comunicados que se requieran emitir durante una situación crítica. Se plantea en el subcapítulo 2.2, en el punto 8, como parte de las tareas para las primeras horas, frente a los medios de comunicación y otros públicos clave. Se hace énfasis en el primer comunicado.

El comunicado inicial ofrecerá los primeros datos conocidos acerca de la situación, teniendo en cuenta la pertinencia de su difusión. Por lo general, en este primer comunicado se dan detalles generales y se suele remitir a otro posterior que será mucho más detallado, si es que no se cuenta con la información completa y los medios ya están haciendo preguntas.

¿Cuál debe ser la extensión del comunicado?

El comunicado debe ser de cuartilla y media, como máximo, es decir página y media, tamaño carta.

¿Cuál debe ser el contenido del comunicado?

1. Titular.
2. Fecha y hora de emisión.
3. Frases que destaquen de qué se trata el comunicado y el mensaje central.
4. **Primer párrafo:** datos fundamentales del hecho. Quién, qué, dónde, cómo, por qué, cuándo.
5. Si se trata de una situación en la que la compañía tiene que actuar, explicar qué se ha hecho hasta el momento y lo que hará.
6. En caso de que el comunicado busque aclarar una mala información publicada, después de la descripción de la situación debe plantearse la posición de la organización frente al tema y la argumentación que reste credibilidad a los comentarios o a las acusaciones.

7. Cuando la noticia o la situación involucra a la comunidad se debe resaltar la importancia que esta tiene para la compañía.
8. En caso de movilizaciones o bloqueos, dejar claro que se está haciendo todo por parte de la empresa para llegar a un acuerdo con los públicos clave.

V. Bibliografía

V. Bibliografía

AMADO SUÁREZ, Adriana. *Auditoría de comunicación: un método de análisis de las comunicaciones*. Buenos Aires, 2008.

ARPEL, Asociación regional de empresas del sector petróleo, gas y biocombustibles en américa latina y el caribe. *Manual de comunicaciones y reporte: sistema de gestión responsabilidad social corporativa*. 2011.

BARQUERO CABRERO, José Daniel; Baquero Cabrero, Mario. *Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad*. Barcelona 2003.

BERGANZA CONDE, María Rosa; Ruíz San Román, José A. *Investigar en comunicación*. Madrid, 2013.

CIAMBERLANI, Liliana; Steinberg Lorena. *Comunicación para la transparencia*. Buenos Aires, 1999.

CIER, Comisión de Integración Energética Regional. *Guía de comunicación para la participación en la gestión ambiental*. 2008.

D'APRIX, Roger. *La comunicación para el cambio*. Barcelona, 1999.

DOBKIN, Bethami; Pace, Roger. *Comunicación en un mundo cambiante*. México, 2013.

FITA, Jaume. *Comunicación en programas de crisis: Metodologías de comunicación*. Barcelona, 1999.

GUTIÉRREZ APARICIO, Carlos, Marcuello, Lazarate, Mabel. *Guía del planificador IEC: Planeamiento estratégico de la comunicación educativa*. Perú, 2007.

LADRÓN DE GUEVERA MUÑOZ, Liliana. *Revista Dircom. Comunicación pública como herramienta democrática*. Artículo. Chile, 2010.

PASCUAL MARTÍ, Jordi; De Uribe Salazar, Clara. Los NIMBYs como generadores de situaciones de crisis. Resolución de crisis generadas por NIMBYs. Ponencia.

PIZZOLANTE NEGRÓN, Ítalo. *El poder de la comunicación estratégica*. Medellín, 2013.

REVISTA DINERO. *Especial de infraestructura*. Bogotá, 2012.

REVISTA SEMANA. *Potencia eléctrica: radiografía de un sector modelo y estratégico en el mundo*. Bogotá, 2012.

UPME, Unidad de Planeación Minero Energética. *Lineamientos para fortalecer la expansión del sistema de transmisión nacional*. Bogotá, 2012.

WHITE, Robert A. *Comunicar comunidad: aportes para una ética de la comunicación pública*. Buenos Aires, 2007.

VI. Glosario general

Los siguientes son los términos que se destacaron de toda la guía para facilitar su comprensión, están organizados alfabéticamente:

C

Consejo Nacional de Operación del sector eléctrico CNO: creado por la Ley 143 de 1994 en su artículo 36, tiene como función principal acordar los aspectos técnicos para garantizar que la operación del sistema interconectado nacional sea segura, confiable y económica y ser el ejecutor del Reglamento de Operación. Está conformado por representantes de las empresas de generación, propietarias de la red nacional de interconexión, el Director del Centro Nacional de Despacho y representantes de las empresas distribuidoras.

Crisis: fenómeno que tiende a generar situaciones que alteran el normal funcionamiento de una empresa. De acuerdo con su magnitud o a la percepción de los públicos clave afectados, puede trascender a la luz pública y afectar la reputación de la misma.

Célula de prevención: grupo de directivos del proyecto que estudiarán la situación de riesgo y establecerán si ésta se puede convertir en crisis, serán ellos los que decidan si la situación amerita o no convocar al comité de eventualidades, definido para cada escenario, y ponga en marcha el plan.

Comité de crisis: grupo de personas que reúne diferentes especialidades relacionadas con el funcionamiento del proyecto. Este grupo se encarga de poner en funcionamiento el plan de emergencia.

Comunicación pública: proceso de comunicación a través del que las empresas construyen una opinión pública positiva generalizada en públicos clave.

Capital de opinión: es el grado de favorabilidad con el que una compañía, un proyecto o una persona cuenta como recurso de defensa ante un momento de crisis. Este se construye a partir de la coherencia en sus actuaciones y de la comunicación de actos y aspectos positivos que se relacionan con lo que hace la empresa.

Comunidades locales: hace referencia a los diferentes tipos de población que conviven dentro de una misma zona, entre ellos se encuentran campesinos y comunidades étnicas.

Canal de comunicación: es el medio que se utiliza para transmitir la información para los diferentes públicos clave.

Canales y herramientas de contacto directo: este tipo de canales y herramientas están definidas por la posibilidad que le otorga al grupo de recibir la información sin intermediarios, son de interacción directa, cara a cara, dando la posibilidad de presentarse con más detalles.

Canales y herramientas Micro Media: este tipo de canales y herramientas permiten un contacto mediado entre el proyecto y sus públicos clave, es decir, que no se genera el proceso de comunicación o información persona a persona. Es el emisor quien decide qué mostrar. Pese a que muchas son de comunicación, es decir, que permiten la interacción, quien recibe el mensaje no tiene acceso a toda la información. La principal característica es que su cobertura es amplia, pero no se definen como masivas porque aún conservan la posibilidad de ser dirigidas a cada receptor.

Canales y herramientas Macro Media: tipo de canales y herramientas que permiten la transmisión de mensajes a una gran cantidad de personas, sin importar la distancia que haya entre ellas.

D

Detractores: personas con influencia en la construcción pública que tienen opiniones negativas frente a un tema determinado. Es lo opuesto a los validadores.

Diagnóstico de comunicación: es el resultado de una investigación que permite reconocer las necesidades de comunicación de una empresa, un proyecto, un área específica de conocimiento. Éste responde a la pregunta qué está pasando y por qué está pasando.

E

Eventualidad: hecho o suceso ajeno a los procesos naturales de funcionamiento de un proyecto y que rompe con su normalidad.

Estrategia de comunicación: planes especializados en acciones de comunicación dirigidos a plantear la manera más estratégica de explicar un hecho sin que se afecte gravemente la reputación. (Quién, dice qué, a quién, mediante qué canales de comunicación, con qué resultados obtenidos).

H

Herramienta de comunicación: son los mecanismos que se usan para transmitir de una manera asertiva el mensaje a través de los canales de comunicación.

I

Identidad: es la unión de las características que hacen una empresa, un proyecto, una persona única y diferente.

L

Líderes de opinión: personas de diferentes ámbitos del país que tienen la capacidad de influir sobre la opinión pública. Entre estos se encuentran políticos, académicos, líderes de comunidades, líderes religiosos, líderes del sector, agremiaciones.

M

Monitoreo de medios: seguimiento continuo de la información publicada o emitida en los medios de comunicación tradicionales y nuevos medios acerca de un tema específico, durante un lapso de tiempo determinado.

Mapa de públicos clave: es una herramienta que permite tener un panorama general de todas las opiniones, positivas o negativas, y de las personas (validadores detractores) que emiten esas opiniones.

Mapa de riesgos: es una herramienta que nos permite identificar los posibles riesgos a los que una empresa, persona o proyecto puede ocurrir y que son susceptibles de trascender a la opinión pública e impactar la reputación.

O

Opinión pública: es el concepto generalizado que tienen los miembros de una sociedad, construido a partir de hechos y pensamientos que diferentes grupos de la sociedad emiten a través de medios.

Organizaciones locales, nacionales e internacionales: organizaciones de carácter no gubernamental o con apoyo de recursos de otros países que defienden diferentes causas sociales, políticas y ambientales, entre otras. A este grupo hacen parte de ONG, voluntariados, activistas, cooperación internacional y Comunidades Locales.

P

Públicos clave: grupo de personas que construyen un concepto reputacional de la compañía a través del relacionamiento, la comunicación que tienen con ella, y las opiniones que reciben de terceros, así como sus procesos y modelos de actuación.

Q

Q&A (preguntas y respuestas): documento guía que contiene posibles preguntas sobre el tema y las respuestas más estratégicas para éstas. Permite al vocero o voceros designados responder a los interrogantes que cualquier periodista y en general en la interrelación con todos los públicos clave.

R

Riesgo: daño o contratiempo, situación externa que es previsible que ocurra de acuerdo con la naturaleza del negocio, que pueda trascender en medios afectando la reputación.

Redes sociales: comunidades virtuales que reúnen personas, superando las barreras geográficas, a partir de intereses comunes para compartir información.

Reputación: es la percepción de una empresa, producto, proyecto o persona que se genera con el tiempo y que está construida y basada en los principios de credibilidad, confianza, servicio y aporte al desarrollo.

S

Sala de emergencia: lugar al interior en las instalaciones del proyecto en el que se pueda reunir el comité de crisis y que permita tener a la mano diferentes recursos para estar comunicados. Es el centro de operaciones.

Situación crítica: se refiere a un momento en el que exista el riesgo de una crisis, pero que si se controla puede evitarse que se desencadene.

V

Vocero: es la “cara” pública de una compañía o de otra persona. Tiene conocimiento de sobre el proyecto y claridad sobre el mensaje que debe comunicar y las habilidades de comunicación para hacerlo.

Vocero formal: es la persona designada de manera formal como representante de una entidad ante los medios de comunicación y en general en las intervenciones públicas.

Vocero informal: son todos los miembros de la organización que en espacios fuera de ella, representan a la compañía de una manera informal, es decir, no son designados. Y que por el hecho de pertenecer a ella representan a la entidad.

Validadores: son las personas cuyas opiniones tienen una influencia sobre la sociedad, y manifiestan una percepción positiva sobre un tema, una empresa, un proyecto o una persona.

Derechos reservados DATTIS Consultores en comunicaciones- VOX.
Información confidencial.