


# Manual de comunicación de crisis para las organizaciones reguladoras nucleares.

## Aspectos nacionales







# **Manual de comunicación de crisis para las organizaciones reguladoras nucleares.**

## **Aspectos nacionales**



© NEA

© de la edición y traducción Consejo Seguridad Nuclear

C/ Pedro Justo Dorado Dellmans, 11

28040 Madrid

peticiones@csn.es

### **proyecto gráfico**

base 12 diseño y comunicación

### **imprime**

elecé industria gráfica

### **depósito legal**

M-16244-2012

### **características del papel**

60% Fibras recicladas

40% Fibras vírgenes procedentes de bosques sostenibles  
certificados por el Forest Stewardship Council (FSC)

Esta traducción al español del *Road Map for Crisis Communication of Nuclear Regulatory Organisations – National Aspects* no es una traducción oficial de la OCDE; por este motivo, la Organización no garantiza la veracidad de la misma y no asume las responsabilidades derivadas de la interpretación o uso de dicha publicación.

# Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

La OCDE es un foro único en el que trabajan juntos los gobiernos de 34 democracias para afrontar los retos económicos, sociales y ambientales que plantea la globalización. La OCDE está al frente de los esfuerzos para comprender y ayudar a los gobiernos frente a nuevas situaciones y preocupaciones, tales como la gobernanza corporativa, la economía de la información y los retos de una población que envejece. La Organización proporciona un marco donde los gobiernos pueden comparar las experiencias de sus políticas, buscar respuestas a los problemas comunes, identificar buenas prácticas y trabajar para coordinar las políticas nacionales e internacionales.

Los países miembros de la OCDE son Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, Eslovenia, España, Estados Unidos, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. La Comisión Europea participa en los trabajos de la OCDE.

Este trabajo se publica bajo la  
responsabilidad del Secretario  
General de la OCDE.  
Las opiniones vertidas y los  
argumentos utilizados en el  
mismo no representan  
necesariamente los puntos de  
vista oficiales de la Organización  
o de los gobiernos de los países  
miembros.

El Departamento de Publicaciones de la OCDE difunde ampliamente las estadísticas producidas por la Organización y su investigación sobre temas económicos, sociales y medioambientales así como las convenciones, directrices y normas acordadas por sus miembros.

# Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

## Agencia de la Energía Nuclear

Las correcciones a las publicaciones de la OCED están accesibles en:

[www.oecd.org/publishing/corrigenda](http://www.oecd.org/publishing/corrigenda). © OECD 2011.

Se puede copiar, descargar o imprimir el contenido OCDE para uso propio y puede incluir pasajes de las publicaciones, bases de datos y productos multimedia de la OCDE en sus documentos, presentaciones, blogs, páginas web y materiales de formación, siempre que se reconozca adecuadamente que la

OCDE es la fuente y tiene el copyright. Todas las peticiones para uso público o comercial y los derechos de traducción deberían ser sometidos a [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Las solicitudes de permiso para fotocopiar partes de este material para uso público o comercial serán dirigidas directamente al Copyright Clearance Center (CCC) en [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) a al Centre Français d'Exploitation du Droit de Copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

La Agencia de la Energía Nuclear (NEA, por sus siglas en inglés) de la OCDE fue fundada el 1 de febrero de 1958 con el nombre de Agencia Europea para la Energía Nuclear de la OCDE. Recibió su denominación actual el 20 de abril de 1972, cuando Japón se convirtió en el primer miembro no europeo de pleno derecho. Actualmente forman la NEA 29 países miembros de la OCDE: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza y Turquía. La Comisión Europea también participa en los trabajos de la Agencia.

La misión de la NEA es:

- Ayudar a los países miembros, por medio de la cooperación internacional, al mantenimiento y desarrollo de las bases científicas, técnicas y legales necesarias para un uso seguro, ecológico y económico de la energía nuclear con fines pacíficos.
- Proporcionar evaluaciones fidedignas y forjar entendimientos comunes sobre temas clave como aportación a las decisiones gubernamentales relativas a la política sobre energía nuclear y ampliar los análisis de política de la OCDE en ámbitos tales como la energía y el desarrollo sostenible.

Las áreas específicas de competencia de la NEA incluyen la seguridad y regulación de las actividades nucleares, la gestión de los residuos radiactivos, la protección radiológica, la ciencia nuclear, los análisis económicos y técnicos del ciclo del combustible nuclear, la legislación y responsabilidad nucleares y la información al público.

El banco de datos de la NEA proporciona servicios de información nuclear y programas informáticos a los países participantes. En estas y otras tareas relacionadas, la NEA trabaja en estrecha colaboración con el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) de Viena, con el que mantiene un acuerdo de cooperación, así como con otros organismos internacionales en el ámbito nuclear.

## Comité sobre Actividades Reguladoras Nucleares

“El Comité sobre Actividades Reguladoras Nucleares (por sus siglas en inglés, CNRA) será responsable del programa de la Agencia referente a la regulación, el licenciamiento y la inspección de las instalaciones nucleares en lo que atañe a la seguridad. El Comité constituirá un foro para el intercambio efectivo de información relevante sobre seguridad y experiencias entre las organizaciones reguladoras. En la medida adecuada, el Comité revisará los acontecimientos que pudieran afectar a los requisitos reguladores con el objetivo de facilitar a los miembros la comprensión de las razones para desarrollar los nuevos requisitos reguladores que están siendo considerados así como brindar una oportunidad para dar sugerencias que los puedan mejorar y ayudar a desarrollar un entendimiento común entre los países miembros. En particular, el Comité revisará las estrategias y las prácticas de gestión de la seguridad actuales y las experiencias operativas de las instalaciones nucleares con vistas a difundir las lecciones aprendidas. De acuerdo con el Plan Estratégico de la NEA para el período 2011-2016, el Comité promoverá la cooperación entre los países miembros para, a partir de las experiencias, desarrollar medidas que aseguren altos estándares de seguridad, para mejorar aún más la eficiencia y efectividad del proceso regulador y para mantener una infraestructura y competencia adecuadas en el campo de la seguridad nuclear.

El Comité promoverá la transparencia en los trabajos de seguridad nuclear y una comunicación pública abierta. El Comité supervisará todo el trabajo de la NEA que puede afectar el desarrollo de una regulación efectiva y eficiente.

El Comité se centrará primordialmente en los aspectos reguladores de las centrales nucleares existentes, de otras instalaciones nucleares y en la construcción de nuevas centrales nucleares; también puede considerar las implicaciones reguladoras de nuevos diseños de centrales y de otras instalaciones nucleares. Además, examinarán cualquier otro tema que les encargue el Comité de Dirección. El Comité colaborará y asistirá, en la forma adecuada, con otras organizaciones internacionales de cooperación entre reguladores y considerará, cuando se le solicite, los temas suscitados por estas organizaciones. El Comité organizará sus propias actividades. Puede financiar reuniones de especialistas y grupos de trabajo para fomentar sus objetivos.

Para poner en práctica su programa, el Comité establecerá mecanismos de cooperación con el Comité sobre Seguridad de las Instalaciones Nucleares para poder trabajar con este Comité en temas de interés mutuo, evitando duplicidades innecesarias. El Comité también cooperará con el Comité sobre Protección Radiológica y Salud Pública y con el Comité sobre Gestión de Residuos Radiactivos en materias de interés común.”

## Preámbulo

Las organizaciones reguladoras nucleares (en adelante ORN) están de acuerdo desde hace tiempo en que la información pública es parte integral de la gestión global de una emergencia nuclear o radiactiva, entendiendo que una comunicación de crisis eficaz es esencial para mantener la confianza del público en el buen gobierno de una organización.

El impacto del terremoto y *tsunami* del 11 de marzo de 2011 en la central nuclear de Fukushima (Japón) ha reforzado la necesidad de que las organizaciones nucleares en general estén bien preparadas, tanto a nivel nacional como internacional, para las crisis. Este informe se preparó antes de estos acontecimientos y fue redactado con un alcance nacional; por consiguiente, excluye la gestión de la comunicación pública entre las ORN en relación con los fallos en otro país, lo que requeriría un estudio diferente.

El presente informe es consecuencia del encargo de la Agencia de la Energía Nuclear de la OCDE al Grupo de Trabajo sobre Comunicación Pública (WGPC, por sus siglas en inglés) para que realizara una encuesta entre los países miembros sobre sus experiencias en comunicación de crisis. Ha sido elaborado basándose en el análisis de las actividades de comunicación pública de las ORN durante situaciones extraordinarias. También considera los logros y desafíos identificados en varios talleres organizados por el Comité sobre Actividades Reguladoras Nucleares, así como las recientemente acordadas Prácticas Recomendadas sobre Transparencia.

Para fomentar el intercambio de información, el grupo de trabajo difundió un cuestionario en 2010. Este cuestionario pretendía incrementar la orientación a las ORN en el campo de los asuntos públicos a nivel nacional y proporcionar un manual de gestión para ayudarles a desarrollar sus estrategias de comunicación pública, resaltando los elementos esenciales que deberían ser considerados en cada etapa (antes, durante y después de la crisis).

El manual resultante, que se ha basado en los hallazgos de la encuesta y que se incluye en este documento, pretende ser lo suficientemente genérico como para poder ser aplicado en todas las ORN e integrado dentro de la planificación de comunicación de crisis. Se basa en una importante premisa que es ampliamente aceptada por los reguladores nacionales: “Cada actor comunica dentro de su propio campo de competencia”.



## Preámbulo

Dicho de otro modo, el papel de cada organización durante una emergencia debería estar claramente definido y ser comprendido con claridad por las demás partes competentes, como paso preliminar para las autoridades reguladoras nucleares a la hora de garantizar una comunicación de crisis efectiva.

Los sucesos de marzo de 2011 en la central nuclear de Fukushima han incrementado aún más la concienciación de que la gestión de la comunicación pública durante las crisis –especialmente en las de gran magnitud– supone dar una respuesta exhaustiva, rápida y equilibrada a la creciente demanda de información del público y de los medios en este mundo globalizado. La globalización ha hecho que la comunicación de crisis presente aún más facetas: el acceso a una información fiable actualizada es más difícil; la presión social y de los medios aumenta; la traducción a otros idiomas se hace más complicada, etc.

El CNRA aprobó este informe en su reunión de junio de 2011, recordando que el manual había sido probado con éxito en distintos países durante el accidente de Fukushima. El CNRA también decidió en dicha reunión que la nueva tarea del WGPC sería tratar la dimensión internacional de la respuesta comunicativa a las crisis. Para apoyar esta nueva tarea, el CNRA concluyó que sería el tema central de un próximo taller internacional, a celebrar en la primavera de 2012, con participación de los máximos responsables de las ORN.

## Agradecimientos

Este estudio fue realizado por el equipo del Grupo de Trabajo sobre Comunicación Pública sobre comunicación de crisis dirigido por Marina Calvo (CSN, España) y que incluye a Anne-Marit Østreng (NRPA, Noruega), Makoto Watanabe y Fumie Otake (NISA & JNES, Japón), y Anneli Hallgren (SSM, Suecia) a los que el Grupo de Trabajo está agradecido. Además de estos cuatro países, Beth Hayden (USNRC) y Rejane Spiegelberg (OIEA), que amablemente decidieron probar la eficacia de la encuesta y realizar sugerencias respecto del texto original. Finalmente los siguientes países proporcionaron respuestas y comentarios al informe: Alemania (BMU), Canadá (CNSC), Corea (KINS), Estados Unidos de América (USNRC), Federación Rusa (Gosnadzor), Finlandia (STUK), Francia (ASN), Hungría (HAEA), Irlanda (RPII), Polonia (NAEA), Reino Unido (ONR)<sup>1</sup>, República Eslovaca (UJD SR), Rumanía (CNCAN) y Suiza (ENSI). Dos consultores expertos en el área de comunicación internacional y reguladora, Meritxell Martell (Merience Strategic Thinking) y Susan Menéndez (Snap Comunicación), trabajaron en el análisis y homogenización de las diferentes partes del informe para conseguir un documento único y detallado.

---

<sup>1</sup> Desde el 1 de abril de 2011, la autoridad reguladora del Reino Unido (que se referencia en el informe como Dirección Nuclear o ND del HSE, Health and Safety Executive) se ha convertido en la Oficina de Regulación Nuclear (ONR), dependiente del HSE.

# Índice

Resumen ejecutivo . . . . .	11		
Hallazgos importantes . . . . .	11		
<b>1. Introducción . . . . .</b>	<b>13</b>		
1.1. Antecedentes . . . . .	13		
1.2. El concepto de comunicación de crisis para las autoridades reguladoras nucleares . . . . .	14		
<b>2. Etapas de la crisis y acciones asociadas . . .</b>	<b>16</b>		
2.1. Antes de la crisis: planificación de actuaciones . . . . .	16		
2.2. Crisis en curso: adopción de medidas sobre la marcha . . . . .	17		
2.3. Con posterioridad a la crisis: las acciones reactivas . . . . .	18		
<b>3. Responsabilidad y tiempos para la     comunicación de crisis . . . . .</b>	<b>20</b>		
3.1. Marco temporal para responder a una crisis . . . . .	20		
		3.2. Procedimientos planificados o decisiones <i>ad hoc</i> . . . . .	21
		3.3. Responsabilidad del departamento encargado de la comunicación pública durante una crisis . . . . .	22
		3.4. La importancia de los mensajes claves y el papel y cualificación de los portavoces de las ORN . . . . .	25
		3.5. Comunicación de crisis 24/7 . . . . .	26
		<b>4. Información: contenidos y canales de     comunicación . . . . .</b>	<b>27</b>
		4.1. Plantillas para informar al público y a los medios de comunicación sobre la crisis . . . . .	27
		4.2. Canales utilizados para informar al público y a los medios sobre la crisis . . . . .	28
		4.3. Páginas web de las ORN y páginas web específicas para la gestión de crisis . . . . .	30
		4.4. Seguimiento de los medios de comunicación y corrección de malentendidos . . . . .	32

<b>5.</b>	<b>Eficacia y coordinación organizativas . . .</b>	<b>34</b>	<b>8.</b>	<b>Bibliografía . . . . .</b>	<b>49</b>
5.1.	Estructura de emergencia y respuesta de las ORN . . . . .	35	<b>Anexos</b>		
5.2.	Colaboración entre las ORN y otras organizaciones durante las crisis . . .	37	Anexo 1.	Manual de gestión detallado para comunicación de crisis de la ORN. . . . .	50
5.3.	Ejercicios y simulacros de emergencia . . . . .	39	Anexo 2.	Cuestionario para obtener información sobre comunicación de crisis. . . . .	53
5.4.	Papel de la ORN en la notificación de la crisis . . . . .	42	Anexo 3.	Países y ORN que participaron en la encuesta . . . . .	61
<b>6.</b>	<b>Manual de gestión de la comunicación pública durante una crisis . . . . .</b>	<b>45</b>	Anexo 4.	Actividad de comunicación de crisis del WGPC . . . . .	62
<b>7.</b>	<b>Conclusiones . . . . .</b>	<b>47</b>	Anexo 5.	Colaboración de la ORN con diversas organizaciones en las cuatro áreas de competencia . .	65

## Resumen ejecutivo

Este informe fue preparado por el Grupo de Trabajo de Comunicación Pública de las Organizaciones Reguladoras Nucleares (WGPC) del Comité sobre Actividades Reguladoras Nucleares (CNRA) de la Agencia de la Energía Nuclear (NEA). Se basó en una encuesta sobre crisis a nivel nacional a la que respondieron 17 países, apoyándose en sus propias experiencias de comunicación y en sus experiencias y conocimientos de respuesta ante emergencias.

Teniendo en cuenta un análisis anterior sobre comunicación durante situaciones extraordinarias, esta guía pretende ayudar a las organizaciones reguladoras nucleares (ORN) a que amplíen el conocimiento mutuo de los requisitos y las prácticas de comunicación en los diferentes países, así como de las herramientas informativas a utilizar antes, durante y después de una crisis.

El propósito de este documento es informar sobre los principales hallazgos de la encuesta y proporcionar un manual de gestión para una comunicación de crisis eficaz en todo tipo de situaciones críticas (desde anomalías a accidentes graves). Entre otros asuntos, este informe incluye información práctica sobre el tiempo de reacción, la elaboración y la difusión de mensajes coordinados y precisos, los nuevos canales que deben ser explorados, y los

retos prioritarios que permitan a las organizaciones garantizar la transparencia bajo el atento escrutinio público.

Cabe recordar que el presente documento se había completado en su mayor parte antes del accidente nuclear de Fukushima (Japón) que siguió a los catastróficos desastres naturales que afectaron a la región en marzo de 2011. Por consiguiente, este informe no incluye el necesario análisis de las prácticas nacionales derivadas de la gestión de la comunicación de una crisis con dimensión internacional.

### Hallazgos importantes

Las ORN coinciden en que la comunicación de crisis está ligada a la presión que ejercen los medios y pone en riesgo su prestigio, y todas son conscientes de que su credibilidad puede verse comprometida.

Debido a que las crisis exigen una respuesta rápida, es fundamental que las ORN tengan establecido un plan de comunicación para poder facilitar información precisa en la fase inicial. Dar información rápidamente, como el público espera de las autoridades de seguridad nuclear, ayuda a garantizar la transparencia en momentos de intensa presión y escrutinio público.

Una comunicación pública sostenida sobre las ORN y de las acciones de emergencia planificadas en caso de crisis ayuda a las ORN a crear una imagen de fuente de información solvente, independiente y digna de confianza.

La oportuna corrección por parte de las ORN de la información errónea y de los rumores sin confirmar ayuda a que el público entienda la situación real y reduce la posibilidad de confusiones, lo que a su vez ayuda a preservar la credibilidad de las ORN.

Es importante asegurar que todas las organizaciones involucradas en una crisis transmitan un mensaje coherente y faciliten continuamente información actualizada a los medios y al público a lo largo de la crisis, para así disipar dudas sobre la gestión competente de la situación de emergencia.

Uno de los retos observados por la mayoría de las ORN es que el tiempo de reacción en términos de comunicación no siempre depende del regulador nacional. La aparición de nuevos canales, tales como las redes sociales, han incrementado la dificultad de las ORN para gestionar la comunicación de crisis con rapidez y precisión.

Algunas organizaciones están evaluando el potencial papel que pueden tener las innovaciones de la Web 2.0 como herramientas efectivas de gestión de comunicación de crisis, sin abandonar los canales tra-

dicionales como las notas de prensa y convocatorias de medios.

La importancia de la identificación y formación de portavoces, así como la coordinación y el intercambio de información entre las diferentes organizaciones involucradas en una crisis, fueron aspectos comúnmente resaltados. Estas son tareas prioritarias para las ORN.



### **Nota adicional tras el accidente de Fukushima Dai-ichi**

Cabe señalar que el borrador final de este informe fue presentado a los miembros del Grupo de Trabajo de Comunicación Pública de la NEA (WGPC) para comentarios el 10 de marzo de 2011, la víspera del accidente de Fukushima. Este informe fue revisado por el WGPC en su reunión anual, celebrada entre los días 16 y 18 de marzo de 2011, y varios miembros compararon el manual de gestión con sus prácticas durante la crisis de Fukushima. Concluyeron que, a la espera de realizar una profunda reflexión sobre la dimensión internacional, la matriz de actividades parecía constituir un instrumento muy relevante para abordar, a nivel nacional, la definición de una exhaustiva estrategia de comunicación de crisis.



## Introducción

### 1.1. Antecedentes

El programa de trabajo del Grupo de Trabajo sobre Comunicación Pública de las Organizaciones Reguladoras Nucleares para el período 2011-13 incluye el desarrollo de orientaciones sobre las mejores prácticas de comunicación de las organizaciones reguladoras nucleares, basadas en la experiencia de los países miembros. El grupo ha elaborado varios informes basados en el intercambio de experiencias e información entre sus miembros:

- En 2006 se publicó un informe sobre los retos más importantes que debían abordar sus miembros sobre comunicación en situaciones extraordinarias (NEA, 2006).
- Las lecciones aprendidas en tres talleres sobre comunicación pública del Comité sobre Actividades Reguladoras Nucleares de la NEA y las consiguientes actividades del WGPC fueron recogidas en *Achievements and Challenges in Nuclear Regulatory Communication with the Public* (NEA, 2008), *Logros y retos en la comunicación de los reguladores nucleares con el público*, NEA, 2008.
- Como continuación del taller de 2007, el WGPC realizó una encuesta sobre las prácticas de transparencia de los reguladores, en cooperación con el Grupo Europeo de Reguladores de Seguridad

Nuclear y su Grupo de Trabajo sobre Transparencia. Como resultado, el informe “Commendable Practices on Transparency in Nuclear Regulatory Communication with the Public” (Prácticas recomendables sobre transparencia en el ámbito de la comunicación reguladora nuclear con el público) fue publicado en enero de 2011.

El presente informe se basa en los resultados de una encuesta sobre experiencias y puntos de vista en materia de comunicación de crisis. Para fomentar el intercambio de información, el grupo de trabajo encargado emitió un cuestionario en 2010 con el objetivo de ampliar el estudio de prácticas recomendables para las ORN en materia de comunicación de crisis. La encuesta, a la que contestaron 17 países, comprendía aspectos sobre situaciones previstas, lecciones aprendidas en las emergencias y otros sucesos que hubieran planteado retos, así como estrategias mediáticas. Los principales hallazgos obtenidos ponen de manifiesto prácticas y dificultades comunes entre los países, y han ayudado a identificar herramientas y caminos interesantes para fortalecer la gestión de la comunicación. El informe también incluye un manual de gestión con prácticas recomendables para ayudar a las ORN a proporcionar una respuesta equilibrada y a mantener su credibilidad social durante las distintas fases de una crisis: antes, durante y después.



Esta sección del documento examina la definición de “crisis” según las organizaciones reguladoras

nucleares y la importancia de establecer procedimientos de comunicación coordinados que permitan dar respuestas oportunas y eficaces a sucesos que no forman parte de la rutina de la organización.

Los hallazgos más importantes son:

- Hay un consenso generalizado entre las ORN sobre la definición de comunicación de crisis que relacionan con situaciones de presión mediática y de riesgo para la reputación.
- Ninguna ORN se siente inmune ante una crisis. Esta sensación de incertidumbre requiere que todas las organizaciones estén preparadas para una gestión eficaz de la comunicación de crisis en todo tipo de situaciones críticas, desde anomalías hasta accidentes importantes.
- Las crisis exigen una respuesta rápida y un plan de reacción establecido, que se diseña para facilitar información precisa y asegurar la transparencia en momentos de intensa presión y escrutinio público.



## 1.2. El concepto de comunicación de crisis para las autoridades reguladoras nucleares

*La comunicación de crisis no es sólo 'información pública' o 'información para el público', sino también comu-*

*nicación entre autoridades para garantizar que la información pública sea coherente, (BMU, Alemania).*

Las organizaciones reguladoras nucleares (ORN) de todo el mundo son conscientes de que la demanda de información y de transparencia sobre las actividades nucleares crece día a día. El volumen de peticiones que manejan los departamentos de comunicación de los reguladores nacionales ha aumentado durante la última década y continuará haciéndolo, como resultado natural de la proliferación de nuevos medios digitales y dispositivos personales de comunicación. Todos los países son conscientes de que esta demanda también se incrementará como consecuencia de la *Ley de Libertad de Información (Freedom of Information –FOI– Act)*, que rige para las ORN de todos los países de la OCDE desde 2006 y que otorga al público el derecho de acceso a los documentos oficiales que obran en poder de las autoridades (salvo que estén protegidos por motivos de confidencialidad, incluyan aspectos comerciales o vulneren los derechos de propiedad intelectual).

Las ORN disponen de personal cualificado acostumbrado a gestionar solicitudes de información corrientes en circunstancias normales, lo que contribuye a que los temas técnicos y las actividades reguladoras sean más comprensibles y transparentes. Sin embargo, tal y como enfatizan las respuestas al cuestionario, ninguna organización se siente inmune a una crisis, a sucesos extraordinarios e imprevisibles que requieren una gestión de la información puntual, precisa y de pri-



mer nivel. Eventos de ese tipo requieren una rutina y una estructura de comunicación de crisis.

Existe una falta de acuerdo entre los expertos acerca de la naturaleza, significado y definición de una crisis. Pero con independencia de cómo se describan (como incidentes aislados, accidentes desafortunados, etc.), los reguladores nacionales involucrados en la encuesta se declaran absolutamente conscientes de que algunas crisis pueden ser imprevisibles, si bien no totalmente inesperadas.

Cualquiera que sea la naturaleza de una crisis, esta genera una demanda de información extraordinaria y las ORN se enfrentan al reto de manejar la situación profesionalmente, bajo una gran presión y escrutinio público. Gestionar eficazmente la comunicación es vital en cualquier situación crítica, especialmente cuando puede haber una percepción pública de riesgo.

Los materiales recopilados por el WGPC muestran que las ORN participantes tienen una experiencia acumulada en comunicación de crisis que se refleja

en muchos métodos y enfoques elaborados de conformidad con sus respectivas legislaciones y estructuras de gobierno. Pero ¿existe un entendimiento común de lo que se considera comunicación de crisis en el terreno de la energía nuclear? La respuesta es afirmativa.

Como punto de partida, la mayoría de las ORN están de acuerdo en definir por consenso la comunicación de crisis como: “El diseño, la planificación y la puesta en marcha de acciones comunicativas con el fin de satisfacer las obligaciones y solicitudes relacionadas con la información pública y la transparencia durante una situación de presión mediática y riesgo de prestigio para la ORN. Estas tendrán en cuenta las diferentes fases de antes, durante y después de la crisis”.

No obstante, algunos reguladores nacionales hacen notar que “la situación de presión de los medios y el riesgo para el prestigio” no tienen que estar específicamente relacionados con una emergencia nuclear, ya que cualquier suceso no rutinario afecta o podría afectar a una organización.

## Etapas de la crisis y acciones asociadas



Esta sección del documento examina las distintas clases de crisis que las ORN pueden tener que afrontar y las acciones a tomar en cada situación. Las acciones se clasifican de la siguiente manera:

- Proactivas (realizadas en la etapa anterior a la crisis; pueden ser beneficiosas para aumentar la credibilidad de las ORN).
- Sobre la marcha (realizadas durante la crisis).
- Reactivas (efectuadas con posterioridad a la crisis).

El resumen de hallazgos es:

- Todas las crisis son diferentes y los departamentos encargados de la comunicación pública reaccionan a ellas en consonancia.
- Las ORN diseñan diferentes tipos de acciones de comunicación preparándose para las crisis.
- Las ORN tienen que estar preparadas para responder a las crisis a nivel nacional o internacional, porque el ámbito nuclear es objeto de atención particular por parte de los medios y del público.
- Los nuevos canales de información, tales como las redes sociales, facilitan información con extrema rapidez, pero no siempre es rigurosa. Las ORN

necesitan, por lo tanto, responder rápidamente y con precisión para evitar falsas interpretaciones o corregir informaciones incorrectas.

- Las medidas post-crisis suponen a menudo corregir informaciones inexactas. En algunos casos concretos también conllevan la puesta en marcha de mejoras de seguridad.



Las secciones siguientes hacen referencia a los diferentes tipos de acciones (proactivas, sobre la marcha y reactivas) que las ORN prevén en las diferentes etapas de una crisis (antes, durante y después). Alemania informó de que hay otras categorizaciones posibles para las distintas etapas de una crisis, que incluirían las fases de identificación temprana, prevención, contención y recuperación. Una clasificación más general supondría la consideración de los campos relacionados con la propia crisis: seguridad nuclear, protección radiológica o impacto para la salud; seguridad física; desastre natural o medioambiental; contaminación, entre otros. El informe alude a la categorización mencionada en primer lugar, que fue la utilizada en la encuesta respondida por el conjunto de organizaciones.

### 2.1. Antes de la crisis: planificación de actuaciones

*En nuestra opinión, toda comunicación [...] debe ser considerada como una acción planificada con anterioridad.*

*ridad: es decir, es la comunicación por medio de la cual nuestra organización puede ganar y acumular credibilidad ante los grupos de interés. Este tipo de comunicación, si es continua, ayuda también a crear un clima favorable para una mejor comprensión de las medidas adoptadas o propuestas en caso de un suceso, incidente o accidente, (FANC, Bélgica).*

Muchos países desarrollan medidas que pueden ser consideradas acciones planificadas para abordar una crisis. Estas medidas, que se adoptan regularmente, permiten a las ORN ganar y acumular credibilidad ante los grupos de interés. Además, la comunicación de riesgos en una situación normal (sin crisis) puede ayudar a concienciar sobre el papel del regulador y las medidas que podría proponer si ocurriera una crisis.

En la mayoría de los casos, parte de la preparación ante una crisis incluye una estrategia de comunicación pública a través de contactos con los medios, campañas de información, folletos, elaboración de comunicados de prensa sobre decisiones reguladoras, información en la página web, participación en mesas redondas, en reuniones públicas, etc. En países como España, Francia y el Reino Unido, se realizan simulacros de emergencias nucleares que implican a los medios para ayudar al personal técnico a comprender mejor las necesidades en materia de comunicación. Del mismo modo, en Suiza se imparte formación al personal, en especial a los miembros del consejo de dirección, en el trato con los

medios para que estén entrenados y sean capaces de responder a preguntas difíciles. En este caso, un grupo de expertos selecciona los temas de interés y desarrolla un manual específico de gestión de crisis.

Las ORN establecen planes de comunicación para anticipar los mensajes y preparar estrategias. Por ejemplo, en Hungría y en España, las revisiones de las solicitudes de renovación de licencias han sido objeto de estrategias de comunicación consistentes en facilitar información y prepararse para responder a las preguntas.

## 2.2. Crisis en curso: adopción de medidas sobre la marcha

*El serio incidente de la central nuclear de Paks, en 2003, suscitó un gran interés mediático. No hubo necesidad de adoptar medidas de protección, pero el interés de los medios fue muy elevado y tuvimos que contestar a muchas llamadas y conceder entrevistas a los medios. (HAEA, Hungría).*

En la mayoría de los países, los sucesos, los incidentes y los accidentes en las centrales nucleares —tanto a nivel nacional como en otros países— han conllevado la adopción de acciones de comunicación para responder al interés de los medios. La mayoría pone en marcha o activa estrategias o planes de comunicación de crisis, y convoca comités de crisis conforme a sus procedimientos de preparación ante emer-

# 2. Etapas de la crisis

gencias. Por ejemplo, el plan de urgencia nacional de Bélgica define exhaustivamente los niveles de notificación de los operadores, el papel de cada uno de los actores involucrados y la organización de las diferentes acciones. Como parte de este plan, una célula de información suministra información a la población a través de los medios. A nivel local, el plan de emergencia provincial incluye vías para informar a la población (sirenas, megafonía, radio y televisión). De manera similar, Alemania sigue las “Guías para la información al público en caso de accidente nuclear”, que contiene propuestas de acuerdo con las “Recomendaciones básicas para responder a un desastre en las proximidades de las centrales nucleares”.

En muchos países, la información del suceso es facilitada a los medios, al público y a las autoridades que colaboran en la gestión del mismo. La información incluye, por ejemplo, aspectos de seguridad contra la radiación, cómo gestionar una emergencia nuclear o consejos prácticos sobre qué hacer. Generalmente la población y los medios esperan recibir una garantía de seguridad por teléfono. El impacto de estos sucesos en los medios y en la opinión pública puede amenazar la confianza y la credibilidad social de las autoridades reguladoras, y pueden tener efectos perniciosos en términos de transparencia.

Algunas experiencias descritas por los organismos reguladores nacionales ponen sobre la mesa la cuestión de cómo los medios tradicionales soportan la presión de ser los primeros en dar el mensaje cuan-

do compiten con canales y medios de comunicación cada vez más rápidos (por ejemplo, páginas web y redes sociales).

### 2.3. Con posterioridad a la crisis: las acciones reactivas

*Los medios han reaccionado e informado a veces sobre incidentes relativamente pequeños de una manera en cierto grado sensacionalista. La ORN responde rápidamente a tales informaciones para corregir los errores y asegurar que los hechos se explican claramente, (CSNC, Canadá).*

Todas las ORN advierten dificultades asociadas al tratamiento informativo, que a veces incrementa la preocupación pública y provoca reacciones negativas, especialmente cuando proviene de los medios de comunicación. Por un lado, reconocen que los sucesos, incidentes y accidentes pueden provocar gran interés entre el público y los medios de comunicación, independientemente de su peligro. Por otro lado, recuerdan que algunos mensajes importantes pueden pasar inadvertidos. En algunos casos, las ORN afirman que los errores o una mala interpretación de determinados mensajes por parte de los medios de comunicación llevan a confundir al público. Ello puede suponer una crisis de reputación para las ORN. Por ello, es importante que den respuestas rápidas y precisas en todo momento. Las organizaciones deben actuar con rapidez ante cualquier

inexactitud informativa para corregirla y garantizar que los hechos se transmiten con claridad.

En muchos países, se han aprendido lecciones de las crisis y las ORN han adoptado medidas a posteriori por el impacto de la propia crisis en la percepción pública. Por ejemplo, Noruega retirará los restos del naufragio del crucero ruso *Murmansk* arrastrado hasta su costa, porque la comunidad local y los medios sostenían que contenía radiactividad. La noticia fue titular en múltiples medios noruegos en el verano de 2008, a pesar de que ya se había concluido que los citados restos no eran radiactivos.

Por último, es beneficioso para las organizaciones evaluar cómo se ha gestionado una crisis. La organización reguladora nuclear suiza establece que “al término de toda crisis, deberíamos analizar las causas, las mediciones, la comunicación, las informaciones aparecidas en los medios y su actitud”. Esta práctica es recomendable para evaluar el origen de la crisis, su alcance, las comunicaciones establecidas, el impacto para la imagen de la organización en las noticias publicadas y la eficacia en la gestión de la crisis. Llevar a cabo un análisis sistemático de estos aspectos puede mejorar la puesta en marcha de las lecciones aprendidas.

## 2. Etapas de la crisis

## Responsabilidad y tiempos para la comunicación de crisis



Esta sección del documento examina el modo en que las ORN afrontan situaciones de crisis y proporciona algunas perspectivas sobre cómo construyen su respuesta de comunicación pública en tiempo y forma, de acuerdo con su capacidad (de personal y organización) y marco regulador.

Los principales hallazgos son:

- Las ORN coinciden en que la primera reacción pública a una crisis debería producirse dentro de las dos horas siguientes a la confirmación del suceso.
- Un reto al que se enfrentan las ORN es que el tiempo de reacción en términos de comunicación no siempre depende del regulador nacional.
- La información que se facilita al público tiene que ser precisa, oportuna y estructurada.
- Los expertos en comunicación de las ORN desempeñan un papel activo en cualquier tipo de crisis, ya sea gestionando las peticiones de información o definiendo las estrategias a adoptar.

- Todos los países están de acuerdo en la importancia de identificar y formar a portavoces capaces de transmitir mensajes coherentes y claros.



### 3.1. Marco temporal para responder a una crisis

*Respondemos tan rápido como podemos. Incluso si no tenemos todos los datos, siempre publicamos rápidamente una nota en la página web diciendo que el grupo de emergencia se ha reunido para analizar el problema y que actualizaremos la información tan pronto como sea posible. (SSM, Suecia).*

Las ORN están de acuerdo en que es vital responder escrupulosamente a las peticiones de información durante cualquier crisis y proporcionar datos precisos, oportunos y estructurados a todas las partes afectadas, particularmente al público. Los procedimientos de comunicación externa no sólo informan a los ciudadanos y a los medios sobre la situación y sobre qué pueden o deben hacer durante una crisis, sino que también resaltan los mensajes enviados a los equipos de respuesta en primera línea, alivian la especulación y proporcionan una sensación general de control.

Las ORN son conscientes de que una comunicación clara y transparente ayuda a crear una imagen positiva sobre su capacidad para responder ante situacio-

nes complejas; supone una manera de mostrar empatía con las personas involucradas o directamente afectadas por la crisis, y demuestra la voluntad de la autoridad competente para resolverla.

Todos los países subrayan que es vital reaccionar rápidamente durante las primeras etapas de la crisis y compartir información contrastada tan pronto como sea posible, cumpliendo las expectativas sociales y los requisitos legales para transmitir el mensaje equilibrado y preciso que se espera de las autoridades de seguridad nuclear, y evitar dar la impresión de estar ocultando algo al público o de actuar a remolque de las circunstancias.

Sin embargo, un reto al que se enfrentan las ORN es que el tiempo de reacción en términos de comunicación no siempre depende del regulador nacional. Esto es a veces responsabilidad legal de los titulares de las centrales. En otros casos, si se considera que un incidente tiene importancia nacional, la comunicación se coordina a nivel gubernamental, con apoyo de los expertos en comunicación pública de las ORN. En cualquier caso, si los términos de la colaboración y los tiempos no están claramente definidos entre las partes involucradas, las ORN pueden llegar a percibir que su credibilidad peligra y podría terminar afectando a la información pública.

En general, las ORN coinciden en que el tiempo de reacción depende en gran medida de la relevancia del tema y que es difícil establecer un marco tem-

poral fijo para emitir el primer comunicado de prensa o declaración pública tras el desencadenamiento de una crisis. Sin embargo, todos los reguladores subrayan la importancia de “salir cuanto antes”, normalmente dentro de las dos horas siguientes a la confirmación del suceso.

Aunque en un primer momento los reguladores nacionales carezcan de información relevante, estos consideran importante explicar lo antes posible las acciones que están adoptando las autoridades y los equipos de emergencia (por ejemplo la creación de un comité de crisis y el establecimiento de contactos con otras organizaciones relevantes), pero limitando las comunicaciones a transmitir datos confirmados, nunca rumores.

### 3.2. Procedimientos planificados o decisiones *ad hoc*

*En los simulacros practicamos la primera respuesta de la organización ante los medios de comunicación, consistente sólo en mensajes simples y breves para evitar vacíos de información y hacer saber a la gente que estamos al corriente de la situación y que hay una respuesta rápida de la organización para gestionar la crisis, (BMU, Alemania).*

Las ORN son conscientes de que la clave de una comunicación de crisis eficaz es estar preparadas antes de que ocurra un suceso extraordinario, porque una vez que se produce hay muy poco tiempo para pla-

nificar una estrategia exitosa. Como se enfatiza en los recientes análisis *Public communication during abnormal situations (Comunicación pública durante situaciones anormales*, NEA, 2006) y *Commendable Practices on Transparency in Nuclear Regulatory Communication with the Public (Prácticas recomendables sobre transparencia en la comunicación reguladora nuclear con el público*, NEA, 2010), “la anticipación comunicativa”, o ser capaces de reaccionar adecuadamente ante cualquier situación anormal, es actualmente uno de los mayores retos para las ORN.

Todos los países, sin distinción, tienen establecidos procedimientos y políticas internas para abordar la comunicación pública durante cualquier situación anormal. Sin embargo, todos reconocen que su “anticipación comunicativa” empieza mucho antes de que surja una crisis, aplicando estrategias diseñadas para conseguir la confianza de los medios y para ser percibidos como una fuente de información rigurosa, fiable e independiente.

Aunque hay consenso sobre la importancia de reaccionar tan pronto como sea posible y con la máxima transparencia ante cualquier crisis, muchas ORN reconocen que los tiempos y el alcance de la respuesta informativa dependen, en gran medida, del tipo y gravedad del suceso al que se enfrentan. Las decisiones se toman principalmente *ad hoc*, caso a caso, ya que no todas las crisis requieren la misma reacción –algunas pueden provenir de un rumor, otras pueden haber ocurrido en países vecinos y otras situaciones

ni tan siquiera entran en la clasificación de la Escala Internacional de Sucesos Nucleares (INES)–. Sin embargo, cualquiera que sea el tratamiento que reciban, este deberá regirse siempre según los principios de transparencia y de apertura de la organización.

En Irlanda, por ejemplo, en caso de emergencia nuclear real, la organización reaccionaría a la crisis en una o dos horas. Sin embargo, si esta se ha producido por un rumor, el procedimiento a seguir depende del interés y de la preocupación del público.

Los resultados de la encuesta indican que si bien los departamentos de comunicación pública de las ORN tienen directrices para actuar durante una crisis, todos comparten el reto de tener que tratar individualmente cada situación extraordinaria, buscando el equilibrio entre el derecho del público a ser informado y la normativa nacional sobre planificación de emergencias.

### 3.3. Responsabilidad del departamento encargado de la comunicación pública durante una crisis

*La implicación activa de especialistas formados en comunicación e información pública en la gestión de una crisis o emergencia es vital para el éxito de las actividades de respuesta, (CNSC, Canadá).*

Desde gestores de solicitudes de información a diseñadores de estrategias, el papel de los departamentos

## 3. Responsabilidad y tiempos



responsables de la comunicación pública de las ORN varía de acuerdo al tipo de crisis (ver tabla 1). También depende, en gran medida, de las leyes de cada país, que a veces exigen que sean los titulares quienes difundan la información y, en otros casos, que se transfiera a un ministerio el liderazgo de la atención al público.

En Corea, por ejemplo, la responsabilidad de anunciar cualquier accidente o incidente en instalaciones nucleares recae legalmente sobre el titular. Sin embargo, dado que durante una crisis los medios y el público dependen principalmente de la información que suministra la ORN, más que la de los titulares, durante una crisis, la ORN coreana recopila información y distribuye documentos a los medios y al público, asumiendo exclusivamente el papel de “canal oficial” o gestor del tráfico de información.

A la inversa, en Irlanda la ORN no es el principal comunicador durante una emergencia nacional, sino más bien la fuente principal de asesoramiento técnico. El departamento central de comunicación del Gobierno asume el liderazgo de la información pública. Aún así, RPII (el regulador nuclear irlandés) difunde información adicional en su página web.

A pesar de las diferentes legislaciones, los expertos en comunicación de las ORN juegan, en la gran mayoría de los casos, un papel activo durante cualquier tipo de crisis, dando apoyo a la autoridad líder como fuente principal de asesoramiento técnico y siendo parte del equipo central de emergencia. Se

reconoce su pericia, y sus recomendaciones son a menudo aceptadas.

Cinco de las 17 ORN que respondieron a la encuesta declararon tener algún grado de autonomía en relación con la comunicación de crisis. Sin embargo, en caso de incidentes importantes trabajan bajo el paraguas de un centro nacional de crisis. En Estados Unidos, por ejemplo, la Oficina de Asuntos Públicos de la NRC es capaz de responder con un alto grado de independencia ante una crisis, aunque quien toma las decisiones tiene que coordinar sus acciones con el presidente de la agencia o la persona designada a tal efecto.

En Bélgica, si se considera que un incidente nuclear supone un riesgo potencial para el público, un equipo de autoridades políticas se hace cargo de la situación y son ellos quienes deciden las acciones a adoptar, asesorados por un equipo multidisciplinar de expertos (que incluye personal de comunicación). Para todas las otras emergencias, el regulador nacional actúa autónomamente, consultando con expertos en caso necesario.

En algunos países, la respuesta a sucesos de bajo nivel o regionales puede ser gestionada por varias autoridades competentes (por ejemplo los Estados *—länder—* en Alemania). Las ORN indican que, en estas situaciones, el papel de sus expertos en comunicación es cooperar con los equipos que lideran el tema, facilitando el flujo de información y las solicitudes de los medios.

### 3. Responsabilidad y tiempos

**Tabla 1**  
Responsabilidad de los departamentos de las ORN encargados de la comunicación pública durante una crisis

	Gestor de solicitudes de información por parte del público o de los medios	Papel activo (propone acciones a adoptar)	Órgano decisorio (tiene capacidad autónoma)	Diseñador de estrategias (elabora políticas, lecciones aprendidas, etc.)
Alemania (BMU)			x	
Bélgica (FANC)	x	x	x	x
Canadá (CNSC)		x		x
Corea (KINS)	x	x		x
Eslovaquia (UJD)	x	x		x
España (CSN)	x	x		x
Estados Unidos (NRC)	x	x	x	x
Finlandia (STUK)	x	x		
Francia (ASN)	x	x	x	x
Hungría (HAEA)				x
Irlanda (RPII)		x		
Japón (NISA+JNES)	x			
Noruega (NRPA)	x	x		x
Reino Unido (ONR)	x	x		x
Rusia (Gosnadzor)	x	x	x	x
Suecia (SSM)	x	x	x	x
Suiza(ENSI)	x	x	x	x

### 3.4. La importancia de los mensajes claves y el papel y cualificación de los portavoces de las ORN

*La habilidad más importante que el portavoz necesita para comunicarse con los medios y el público es entender profundamente los propios aspectos de la crisis, desde un punto de vista técnico y también sus consecuencias. Cuanto mejor entiendan técnicamente la crisis, podrán transmitir los mensajes de manera más fácil y clara. Cuanto mejor entienda el público la crisis, menor será su grado de insatisfacción, (KINS, Corea).*

Las ORN son conscientes de que un componente esencial de la anticipación comunicativa es la identificación de un portavoz, un alto cargo fiable que durante una crisis importante interactúe con el público y sea la “voz única” de la organización. El papel de esta persona clave es asegurar que los mensajes sean transmitidos con claridad a los medios y que no sean contradictorios. Todas las ORN están de acuerdo en que los portavoces tienen que tener habilidades de comunicación y conocimientos técnicos fiables para poder transmitir al público respuestas claras e inteligibles bajo una intensa presión.

Sin embargo no muchos países tienen portavoces “fijos” designados previamente. Casi todas las ORN designan a sus portavoces *ad hoc*, en función de la magnitud de la crisis y las características de la respuesta a dar (más o menos técnica, con representación institucional, etc.). La lista de candidatos con-

siderados para estos papeles incluye normalmente a los presidentes, consejeros, máximos ejecutivos, directores generales, directores técnicos y directores adjuntos, quienes generalmente disponen de un elenco de expertos para tratar temas específicos. En muchos casos este papel puede ser también asumido por un alto cargo del departamento de comunicación o relaciones públicas.

Los potenciales portavoces reciben generalmente una formación específica para dirigirse al público, y en algunos países también asisten a los simulacros de emergencias nucleares. Además, el personal de la ORN, experto en comunicación de crisis normalmente, da un apoyo detallado y directo a las personas que hacen declaraciones ante los medios, preparando argumentarios y definiendo los mensajes a transmitir.

Con el objeto de trasladar información de alta calidad, clara y comprensible, expresada con un lenguaje sencillo, las autoridades de seguridad nuclear de Francia y España, por ejemplo, forman a su personal en comunicación hablada y escrita, y en gestión de emergencias. En el Reino Unido, los simulacros de emergencia incluyen tareas de comunicación. La Dirección Nuclear británica no exige realizar cursos de relaciones con los medios, aunque sí se lo recomienda a todos sus inspectores. En Noruega, todos los potenciales portavoces reciben formación en ese ámbito y participan en los simulacros de emergencia nuclear.

En la USNRC, el personal de la sede central de la Oficina para Asuntos Públicos participa como mínimo en cuatro simulacros al año para probar la eficacia de sus planes y técnicas de comunicación de crisis. Los agentes regionales de comunicación pública lo hacen más a menudo y participan en conferencias de prensa ficticias como parte de los simulacros. En Corea e Irlanda existen planes para proporcionar formación en el trato con los medios a determinados empleados o a potenciales portavoces.

Otras partes involucradas en la gestión de las crisis (policía, personal médico, etc.) pueden disponer también de sus propios portavoces. Las ORN reconocen que tener con anterioridad esos contactos mejora la coordinación de los mensajes transmitidos a la audiencia cuando estalla una crisis.

### 3.5. Comunicación de crisis 24/7

*El reto [en comunicación de crisis] es garantizar que todos los mensajes de todas las fuentes dicen lo mismo y están coordinados, (RPI, Irlanda).*

Todas las ORN tienen sistemas de turnos internos que aseguran la disponibilidad de personal de comu-

nicación en todo momento. Este personal del servicio 24/7 (24 horas al día, 7 días a la semana) pertenece a los departamentos de comunicación pública y normalmente trabaja en turnos semanales que se modifican *ad hoc* durante una crisis para garantizar el funcionamiento a tiempo completo durante varios días o semanas.

Previendo un incremento importante en la demanda de información pública, muchos países disponen de planes de contingencia que incluyen la posibilidad de solicitar personal de apoyo para la comunicación de crisis a otras áreas de la organización. En otros casos, como en Estados Unidos, la NRC dispone de asesores de información previamente seleccionados y formados por el Departamento de Comunicación e Información Pública. En Francia, la ASN estableció en 2010 un sistema de retén para emergencias, que incluye a personal del departamento Jurídico y de Relaciones Internacionales formado en comunicación de crisis.

En algunos casos también se puede reforzar la plantilla con personal de organizaciones externas de apoyo (Japón, Noruega) o eventualmente por el Centro Nacional de Crisis (Bélgica).

## Información: contenidos y canales de comunicación



Esta sección del documento examina el modo en que las ORN se comunican con el público, los procedimientos que siguen para transmitir sus mensajes y los canales que usan para difundir la información.

Los hallazgos fundamentales son:

- Los reguladores tienen mensajes redactados previamente (plantillas), preparados para facilitar la comunicación durante las primeras etapas de una crisis.
- Las notas de prensa son la fuente primaria de comunicación de las ORN durante una crisis, seguidas por las conferencias de prensa (dependiendo de la importancia del tema).
- Todas las ORN se basan en gran medida en Internet y en el correo electrónico para difundir sus mensajes.
- Algunas organizaciones están evaluando el potencial papel de los medios emergentes como herramienta eficaz de gestión de la comunicación de crisis.

- Los departamentos de comunicación pública son susceptibles de recibir peticiones de información sobre sucesos acaecidos en países vecinos.



### 4.1. Plantillas para informar al público y a los medios sobre la crisis

*Las plantillas, tanto para mensajes internos como externos, son útiles para cubrir las primeras etapas de una situación de emergencia, (CNSC, Canadá).*

La comunicación de crisis se agiliza y se hace potencialmente más eficaz si los reguladores nacionales disponen de una serie de plantillas, redactadas y aprobadas con anterioridad, listas para ser difundidas durante las primeras horas críticas que caracterizan cualquier emergencia.

La mayoría de los países tienen plantillas listas para ser usadas durante las crisis, preparadas para ser difundidas entre grupos predefinidos de destinatarios. Estos borradores breves, con partes en blanco para rellenar, cubren desde declaraciones oficiales hasta notas de prensa, guiones de mensajes telefónicos y páginas web. Como herramienta de comunicación de primera instancia, todas tratan de incluir, al menos, el quién, qué, cuándo y dónde de la situación (los detalles del por qué y de las consecuencias reguladoras pueden ir después). En este sentido, los puntos inicia-

les de estos primeros mensajes transmitidos al público incluyen generalmente una breve descripción de la situación, el alcance de la movilización de la organización y las acciones adoptadas en cumplimiento con la misión de la autoridad de garantizar la seguridad del público, de los trabajadores y del medio ambiente.

El Consejo de Seguridad Nuclear (CSN) español, por ejemplo, trabaja con un sentido de continuidad en la comunicación pública a lo largo de la crisis, redactando cada nota de prensa sobre la anterior y añadiendo nuevos datos, citas y antecedentes confirmados. Termina cada comunicado con un párrafo que asegura que se facilitará información adicional tan pronto como esté disponible.

La mayoría de las ORN consideran relevante incluir en sus comunicaciones la categorización de la crisis según la Escala Internacional de Sucesos Nucleares y Radiológicos (INES), como forma de transmitir el alcance del suceso y los riesgos para la seguridad, si los hubiera. Un representante del OIEA que forma parte del WGPC reconoce que los países que utilizan la clasificación INES comunican los sucesos nucleares con mayor precisión. Además, la escala INES demuestra ser más eficaz si los sucesos en los niveles inferiores de la escala también se comunican al público. Esto se hace de forma habitual en España, donde los sucesos de nivel 1 o más bajos (anomalías o sucesos sin importancia para la seguridad) también son comunicados. Sin embargo, el

Reino Unido no publica de forma rutinaria información INES y en Noruega, donde la escala no es bien conocida por los periodistas, la NRPA raramente la menciona en sus notas de prensa.

Previendo las necesidades probables de información durante ciertas emergencias, STUK de Finlandia y BMU de Alemania también disponen de productos informativos estáticos que pueden distribuir con rapidez o adaptar como corresponda en caso de crisis. Cubren aspectos tales como instrucciones de refugio, como usar las pastillas de yodo, avisos de evacuación, etc.

#### 4.2. Canales utilizados para informar al público y a los medios sobre la crisis

*La decisión sobre qué información facilitar no depende del impacto de ciertas noticias o del eco mediático, sino de la relevancia de los hechos, en estricto cumplimiento de la ley y de los procedimientos, (CSN, España).*

Dependiendo del suceso, de su grado de relevancia social y del impacto en los medios de comunicación, las ORN usan varios canales para informar al público a lo largo de una crisis.

Todos los reguladores emplean la figura de los comunicados de prensa tradicionales como primera opción para informar de una situación de crisis al público:

Es difícil citar mal o malinterpretar una declaración escrita. Aunque algunos departamentos aún emplean el fax, todas las ORN distribuyen sus comunicados de prensa a través del correo electrónico y los publican en sus páginas web nacionales.

Algunos países como Japón y Corea difunden cierto tipo de alertas a través de mensajes de texto (sms) a los teléfonos móviles, tanto del público general como de los medios. En caso de terremoto de gran magnitud, el servicio “NISA Móvil” envía mensajes sms en el plazo de una hora a todos los usuarios registrados, proporcionando información relevante sobre el estado de las instalaciones nucleares y datos de seguimiento.

Adicionalmente, algunos países como el Reino Unido han creado una serie de servicios gratuitos de suscripción a noticias en línea para asegurar a las partes interesadas registradas que recibirán las últimas alertas en su buzón de correo electrónico. Otros países, incluidos Noruega, España y Suecia, han añadido recientemente servicios RSS a sus páginas web como una manera simple y efectiva de mantener al día a los usuarios sobre los nuevos contenidos publicados en Internet por la ORN.

Las ORN coinciden en que, tras las alertas de prensa iniciales, se deben producir una serie de reuniones informativas con los medios y entrevistas con los portavoces para la radio, televisión y prensa (tradicional y digital). Los departamentos de comunica-

ción gestionan estas apariciones de acuerdo con el tipo de emergencia y las prioridades comunicativas del momento.

En España, por ejemplo, algunas crisis han permitido explicar públicamente temas de regulación y las bases sobre las que se asientan las decisiones del Pleno del CSN a través de artículos técnicos e informativos en la revista del CSN. Además, los sucesos relevantes que se produzcan en una determinada central suelen ser presentados ante los Comités Locales de Información del municipio en el que esté ubicada.

Muchas ORN han expresado su preocupación por el importante incremento de las llamadas telefónicas que reciben cuando se informa de un incidente relacionado con una central nuclear. Los medios, trabajadores, residentes y el público en general pueden mostrar preocupación ante la información recibida. Los departamentos de comunicación pública hacen lo posible por manejar estas situaciones, aunque en algunos casos carecen de recursos suficientes para responder eficazmente a un número elevado de llamadas. La experiencia de un suceso menor ocurrido en Bélgica en 2008 (una liberación de yodo-131 al medio ambiente durante aproximadamente dos semanas) animó al Centro Nacional de Crisis a trabajar en la puesta en funcionamiento de un centro de llamadas. La alerta afectó a una zona de 5 km, que se redujo después a 3 km, y la enorme cantidad de llamadas recibidas 24/7 desde todo el mundo puso

de manifiesto que mucha gente todavía recurre al teléfono para tranquilizarse.

Asimismo, estos sucesos de poca significación para la seguridad nuclear pueden dar lugar a un sustancial interés del público y de los medios de países vecinos. Las ORN reconocen la importancia de estar preparadas para recibir y atender las consultas relativas a las crisis nucleares en otros países, no sólo como servicio público, sino también como una forma de mejorar la transparencia y minimizar la especulación.

En Francia, por ejemplo, el departamento encargado de la relación con los medios de ASN fue contactado en 2008 por dos sucesos en otros países: el suceso de la central nuclear de Krsko, en Eslovenia, ocurrido en el mes de junio, generó preguntas de los periodistas sobre las causas técnicas, sobre el sistema de alerta ECURIE de la Unión Europea (UE), las relaciones de la ASN con sus homólogos europeos y la clasificación del suceso con nivel 1 en la escala INES. Ese mismo verano, en agosto, la fuga de yodo radioactivo del Instituto Nacional de Radioelementos en Fleurus (Bélgica), clasificada como nivel 3 en la escala INES, fue también de especial interés para los medios de comunicación franceses.

En Finlandia, el 7 de febrero de 2010, se publicó una noticia sobre una explosión en la central nuclear de Kola, en Rusia. Algunos periodistas locales llamaron al departamento de comunicación de STUK, que en

pocos minutos pudo confirmarles que se trataba de un incidente no nuclear.

#### 4.3. Páginas web de las ORN y páginas web específicas para la gestión de crisis

*Durante todas las fases (de una crisis) se debe facilitar al público información útil, oportuna, veraz, coherente y apropiada, (UJD, Eslovaquia).*

Las nuevas tecnologías constituyen una importante herramienta de comunicación y las páginas web ayudan a facilitar una respuesta rápida en caso de emergencia. Todas las ORN tienen páginas web convencionales activadas continuamente y tienen áreas específicas para actualizar noticias, documentos importantes y comunicados de prensa. La mayoría también incluye información pública sobre vigilancia radiológica, riesgos, medidas correctoras, etc.

En caso de crisis nuclear, 10 organismos de los 17 países continuarán utilizando estas páginas web convencionales para comunicar con el público, ponerle al día sobre la información oficial y transmitir mensajes de servicio público relacionados con la emergencia. No obstante, algunos de ellos disponen en sus páginas web de áreas especiales, protegidas con contraseña o de webs diferenciadas para compartir información técnica específica con usuarios autorizados (no los medios) durante las crisis (ver tabla 2).



**Tabla 2**  
Acciones informativas relevantes para mejorar la respuesta de gestión de crisis

	Página web específica de crisis (servidor externo o <i>dark site</i> )	Página web exclusiva para el equipo de gestión de crisis	Alimentación RSS para las páginas web habituales	SMS de alerta
Alemania (BMU)	No	Sí	Sí	No
Bélgica (FANC)	No	No	Sí	No
Canadá (CNSC)	No*	No	Sí	No
Corea (KINS)	Sí	No	Sí	Sí
Eslovaquia (UJD)	Sí	No	Sí	No
España (CSN)	No	Sí	Sí	Sí**
Estados Unidos (NRC)	Sí	No	Sí	No
Finlandia (STUK)	Sí	Sí	Sí	No
Francia (ASN)	Sí	No	Sí	No
Hungría (HAEA)	No	Sí	No	No
Irlanda (RPII)	No	No	Sí	No
Japón (NISA + JNES)	Sí	No	No	Sí
Noruega (NRPA)	No	Sí	Sí	No
Rusia (Gosnadzor)	No	No	Sí	Sí
Reino Unido(ONR)	No	No	Sí	Sí**
Suecia (SSM)	Sí	No	Sí	No
Suiza (ENSI)	No*	Sí	Sí	No

\* Prevista.  
\*\* Limitado.

En Noruega, por ejemplo, en caso de emergencia, toda la información relevante para el público y los medios de comunicación se difunde en la página web habitual, que actualiza el departamento de comunicación de la NRPA. La página web para la gestión de crisis está concebida fundamentalmente para su uso por parte de los miembros de la organización de respuesta ante emergencias y a dicho departamento le corresponde su mantenimiento.

Otras ORN (siete) activarán páginas web de crisis independientes, normalmente en servidores separados, que son mucho más ágiles y fáciles de actualizar. Esas páginas web de gestión de crisis están diseñadas para hacer frente a un considerable aumento del tráfico en internet y evitar caídas del sistema.

En Estados Unidos, la NRC cuenta con una página independiente para gestión de crisis denominada “Emergency Event Web Page” (página web de Emergencias), que se puede activar rápidamente en caso necesario. En Finlandia, STUK cuenta con una página web invisible, lista para ser activada durante una crisis en sustitución de la página habitual del organismo.

Todas las ORN son conscientes de la importancia de evaluar el potencial de las tecnologías Web 2.0, tales como Facebook o Twitter, dado que podrían eventualmente apoyar la comunicación de crisis ayudando a difundir mensajes más rápidamente que muchos medios tradicionales. Un número limitado de ORN, como las de Corea, España y Estados Uni-

dos han puesto en práctica recientemente estrategias relativas a las redes sociales. En Francia, la ASN ha incorporado ya los nuevos medios de comunicación en sus simulacros regulares de crisis.

#### 4.4. Seguimiento de los medios de comunicación y corrección de malentendidos

*La sección ‘For the record’ (Aclaraciones) de la página web de la USNRC tiene como objetivo «responder a la información sobre temas controvertidos o noticias relevantes de los medios que pudieran inducir a error. Además, un blog lanzado recientemente ofrece información al público que complementa las notas de prensa de la NRC», (NRC, EEUU).*

Todas las ORN siguen con regularidad los artículos publicados en los medios y evalúan la imagen de sus organizaciones en las noticias. Algunos reguladores nucleares realizan esta tarea internamente y otros utilizan empresas externas de seguimiento de noticias para que les suministren análisis diarios, semanales o mensuales. Durante los sucesos importantes, el seguimiento de los medios varía significativamente entre los países encuestados.

En algunos casos, como Noruega, el seguimiento de los medios se realiza diariamente (actualizado se cada 5 minutos). Los reguladores consideran que saber lo que están informando los medios en todo momen-

to puede ser útil para el equipo de gestión de emergencias nucleares durante una crisis, ya que da una buena idea sobre la información que se necesita facilitar a los medios y al público. En la Federación Rusa, el seguimiento de los medios se hace con periodicidad diaria y semanal. El informe semanal recopila datos de todas las oficinas territoriales, e incluye noticias y comunicados de prensa locales y nacionales.

En Corea, la experiencia de la ORN indica que el seguimiento habitual de los medios es necesario, aún cuando no cubre toda la información que el público necesita conocer y el tipo de información más útil durante una crisis.

El CSN subraya que la decisión sobre la información que se debe transmitir durante una crisis no depende del impacto de ciertos mensajes o de la información publicada en los medios, sino de la importancia de los hechos, en cumplimiento estricto de las leyes y procedimientos.

Todos los países hacen hincapié en que la precisión es importante siempre que una organización comunica algo al público o los medios se refieren a ella. La información falsa o los rumores sin confirmar no sólo contribuyen a generar alarma en el público, sino que también dañan la credibilidad de la organización. Teniendo esto en mente, muchos reguladores nucleares forman a sus oficiales de prensa para gestionar con habilidad los malentendidos con los medios cuando se produce una crisis.

La mayoría de las ORN tienden a resolver *ad hoc* los malentendidos, los rumores falsos y las inexactitudes, caso a caso y dependiendo del grado del error.

En el Reino Unido, además de tratar de corregir las informaciones incorrectas directamente con los medios, la oficina de prensa de HSE utiliza su propia página web para publicar comunicados y clarificar detalles cuando considera que un tema ha sido tratado erróneamente por los reporteros. Para la ORN esta es una tarea muy importante, ya que algunas secciones de los medios británicos pueden ser reticentes a corregir errores y se puede tardar mucho tiempo en lograr rectificar informaciones incorrectas.

En Canadá, las acciones para corregir noticias incorrectas o rumores suelen ser inmediatas y se llevan a cabo mediante un comunicado de prensa o una actualización informativa que se publica en la página web de la ORN. A menudo se envían cartas a los directores para responder a rumores o para corregir informaciones inexactas en los medios.

En EEUU, la página web de la NRC tiene un área específica en la “Sala de lectura electrónica” denominada “For the record” (Aclaraciones) donde la Oficina de Asuntos Públicos publica comunicados que responden a informaciones sobre temas controvertidos o a noticias destacadas en los medios que pueden inducir a error. La página también se utiliza para responder más eficazmente a grandes campañas escritas.

## Eficacia y coordinación organizativas



Esta sección del documento revisa cómo están organizadas y estructuradas las ORN para enfrentarse a las emergencias y cómo colaboran con otras organizaciones para suministrar información específica durante las crisis. Además, esta sección también trata sobre cómo las ORN llevan a cabo ejercicios y simulacros, a quién invitan a presenciarlos y qué lecciones han aprendido de estas experiencias. Finalmente, también se analiza el papel de las ORN en la notificación a terceros de una crisis de nivel internacional, en la comunicación de la crisis a los medios de comunicación y al público, y su labor de asesoramiento a las autoridades públicas.

Los hallazgos resumidos son los siguientes:

- Todos los países que han respondido el cuestionario tienen una organización bien definida para gestionar emergencias y muchos de ellos también cuentan con centros de emergencia, pero el tipo de respuesta varía entre países.
- El reparto de responsabilidades entre las autoridades locales, el titular de la instalación, la ORN y el Gobierno correspondiente en relación con la

información de crisis está generalmente bien definido y comprendido por las distintas partes.

- La coordinación y el intercambio de información entre las diferentes organizaciones involucradas en una crisis es uno de los mayores retos, puesto que es necesario asegurar que se da un mensaje coherente por todas las agencias y potenciar la credibilidad.
- Las ORN pueden ser las responsables de coordinar la información pública con otras autoridades pero, a menudo, es el Gobierno de la nación el que tiene esa responsabilidad.
- Todas las ORN son responsables de la notificación de una crisis a nivel internacional y de informar al público y a los medios sobre los temas de seguridad nuclear. La mayoría de las ORN son también responsables de prestar asesoramiento a las autoridades públicas.
- Las lecciones aprendidas de los ejercicios y simulacros de emergencia llevados a cabo por las ORN incluyen la necesidad de mejorar la transparencia, la comunicación y la coordinación entre las diferentes organizaciones.
- Algunos países incluyen periodistas en los simulacros de emergencia para probar la presión que los medios pueden ejercer sobre las ORN durante las crisis.



## 5.1. Estructura de emergencia y respuesta de las ORN

*La organización opera bajo un enfoque de “a todo riesgo” ocupándose de la seguridad y la seguridad física sin tener en cuenta el incidente desencadenante que pudiera afectar a la operación de la central nuclear. En todos los casos, la meta es la misma: proteger a las personas y el medio ambiente, y ayudar a restaurar el funcionamiento normal tan pronto como sea posible, (NRC, EEUU).*

### 5.1.1. Organización de emergencia

La mayoría de los países tiene organizaciones de emergencia bien definidas que se detallan a menudo en documentos oficiales tales como planes y procedimientos de intervención<sup>2</sup>. En general, todas las organizaciones de emergencia disponen de personal dedicado, recursos materiales y cuentan con expertos técnicos que permiten que la ORN identifique, evalúe y reaccione rápidamente a diferentes tipos de emergencias. Con referencia a la estructura de emergencia de las ORN, merece la pena mencionar que el personal de plantilla en la mayoría de los países está formado en comunicación o relaciones públicas. En Alemania, las tareas de comunicación son competencia del departamento de prensa (que al mismo tiempo forma parte de la estructura de emergencia) de la ORN.

<sup>2</sup> Dependiendo del país, los planes y procedimientos de intervención son equivalentes a los programas de preparación para emergencias o a los protocolos de emergencia.

El tipo de respuesta de emergencia de las ORN depende del mandato del regulador. En algunos casos, el alcance del regulador se limita a sucesos nucleares, mientras que en otros también cubre accidentes industriales. Algunas ORN sólo reaccionan en caso de accidentes nucleares, mientras que otras utilizan un enfoque global, respondiendo y gestionando todo tipo de riesgos para proteger a las personas y al medio ambiente. La respuesta es escalable dependiendo del tipo y de la naturaleza del incidente. En algunos países, la diferenciación de la respuesta de emergencia permite que se hagan claras distinciones entre sucesos en una central nuclear y crisis mediáticas. En otros países, esta distinción tiene en cuenta ciertas situaciones predefinidas, tales como accidentes nucleares (uno de los países define hasta siete categorías de sucesos nucleares dentro de su Notificación Inicial y Clasificación de Sucesos), ataques terroristas y crisis relacionadas con isótopos.

Todas las ORN declaran que, en caso de crisis, tienen algún tipo de protocolo, procedimiento o instrucción interna que incluye un listado de “cosas que hay que hacer” y todas las funciones claves que definen cómo responder a la crisis.

### 5.1.2. Centros de emergencia

La mayoría de las ORN disponen de sus propios centros de emergencia, que están en la sede central (como es el caso de Hungría, España, Reino Unido o Cana-

dá), en un refugio especial (Suiza), o desplegados entre las oficinas centrales y centros externos (como en Japón, EEUU, Corea y la Federación Rusa). Estos centros están equipados con todos los recursos necesarios, tales como ordenadores, herramientas de comunicación y de procesamiento de datos, que permiten la movilización rápida del personal y el intercambio fiable de información con las diferentes organizaciones afectadas.

En la mayoría de los casos, las ORN participan en otros centros de emergencia que dependen de organizaciones gubernamentales o en los del titular, ubicados en los emplazamientos de las centrales. El grado de participación de las ORN en otros centros de emergencia depende del tipo de suceso del que se trate, pero generalmente puede variar entre la cooperación y el envío de representantes. Estos representantes pueden ser especialistas o expertos, observadores o actuar como enlace. En España estos representantes pueden ser técnicos de la ORN con funciones como la de jefe del Grupo Radiológico, según el Plan de Emergencia Nuclear, y que tienen por tanto responsabilidades operativas.

#### 5.1.3. Previsiones de dotación de personal para la respuesta a una emergencia

La mayoría de los países asegura que contará con el personal adecuado en caso de producirse una emer-

gencia. Esto significa que, en la mayoría de los casos, tienen un sistema interno de alerta para todo el personal involucrado en la gestión de la crisis. Esta señal de alerta se envía a través de localizadores o a los teléfonos móviles.

En algunos países hay personal de servicio permanentemente (24 horas al día, 7 días a la semana). Este es el caso, por ejemplo, de España donde siempre hay un técnico de emergencia y un técnico auxiliar en la sala de emergencias (Salem) o en Bélgica donde existe un “turno de guardia”.

#### 5.1.4. Flujo de información y canales de comunicación

En todos los países participantes en la encuesta, la práctica habitual es transferir información entre el departamento de comunicación y el departamento específicamente dedicado a las emergencias. En la mayoría de los casos, expertos del departamento de comunicación (o del departamento de relaciones públicas) están involucrados en la organización de la respuesta a emergencias y en la preparación del plan de comunicación al público.

Adicionalmente, las ORN tienen canales de comunicación directos y seguros con los centros de emergencia de sus países. En el caso de España se utiliza una red privada virtual para las comunicaciones de voz y datos. En el caso de Francia, el medio de

comunicación preferido es el sistema de videoconferencia. Otros sistemas de comunicación que se utilizan entre las ORN y otros centros de emergencia, aparte de la red pública de telefonía, incluyen: líneas dedicadas de teléfono seguras, sistemas de teléfono encriptados, sistemas de radio cerrados o sistemas dedicados de envío de correos electrónicos.

## 5.2. Colaboración entre las ORN y otras organizaciones durante las crisis

*Existe una división de responsabilidades, comúnmente aceptada, entre la autoridad local, la ORN y el Gobierno. Normalmente el regulador será el primero en informar a los medios, al público y a las otras autoridades”, (NRPA, Noruega).*

### 5.2.1. Sobre seguridad nuclear, protección radiológica, seguridad física y desastres naturales

Durante una crisis, las ORN pueden colaborar con diferentes tipos de organizaciones en las siguientes áreas: seguridad nuclear, protección radiológica, seguridad física y desastres nucleares. En los países europeos, las ORN tienen que informar a la Unión Europea y colaborar con ella en caso de crisis. Igualmente, todos los países tienen que infor-

mar del suceso al Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) y, en algunos casos, a los países vecinos, dependiendo de los acuerdos bilaterales. A nivel nacional, las ORN colaboran con diferentes tipos de organizaciones durante las crisis. El anexo 5 resume el tipo de organizaciones con las que colaboran las ORN, en las distintas áreas, en los países encuestados.

### 5.2.2. Sobre la información pública

La responsabilidad de coordinar la información pública entre las diferentes autoridades nacionales varía según los países. En algunos (como Finlandia, Suiza, EEUU, o Canadá) las ORN coordinan la información pública con las autoridades nacionales, mientras que en otros (como Francia, Corea, Irlanda, Hungría o Eslovaquia) la coordinación es responsabilidad del gobierno. En algunos casos, como España o EEUU, la coordinación la asume el director de los planes de emergencias exteriores al emplazamiento. Es particularmente interesante el caso de Canadá porque los mensajes y las actividades de comunicación se coordinan a través de un grupo interdepartamental de asuntos públicos. Este grupo se reúne por videoconferencia al menos una vez al día mientras dura la respuesta a la emergencia. Cabe destacar que las comunicaciones y los mensajes coordinados y complementarios son un aspecto clave para conseguir el éxito en la gestión de las emergencias. En Noruega existe un sis-

tema similar, con un grupo de información que incluye a las autoridades nacionales y es liderado por NRPA. Este grupo refuerza los recursos de comunicación de NRPA y se reúne en su centro de emergencias. El grupo facilita un mensaje coordinado y coherente sobre el estado de la situación (en la fase aguda).

En la mayoría de los países existen planes y procedimientos específicos para la información y la comunicación pública en caso de una emergencia. La distribución de responsabilidades entre la autoridad local, el titular, la ORN y el Gobierno en relación con la información de crisis está generalmente clara y es bien entendida. En algunos países como Francia, Corea, Reino Unido, Canadá y Alemania, los planes y procedimientos para la información pública en caso de emergencia están definidos en leyes o documentos legales. A continuación se presentan algunos ejemplos de estos casos.

La directiva del gobierno francés está preparada sobre la base de que “cada actor comunica dentro de su propio campo de competencia”. En caso de una emergencia, ASN comunica independientemente y se establecen conferencias telefónicas entre las diferentes organizaciones. En Estados Unidos la comunicación entre las partes a nivel nacional se efectúa de un modo similar y la NRC siempre actúa de forma independiente del titular de la licencia y de la industria nuclear. En Corea, la *Ley sobre protección física y emergencia radiológica y su aplicación* define los papeles y

las responsabilidades en cuanto a la información pública que emiten las autoridades locales, el Gobierno, el regulador y el titular. No describe los recursos materiales ni humanos, pero establece que el titular es el primero en declarar la crisis. El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología coreano coordina la comunicación mientras que el Instituto de Seguridad Nuclear (KINS) proporciona asesoramiento técnico. En el Reino Unido, los *Reglamentos para la preparación de una emergencia radiológica y la información pública* proporcionan una base legal para el suministro de información al público que pueden verse afectados por una emergencia nuclear. También establece que el personal dentro de una zona de planificación de emergencia reciba cierta información elaborada con anterioridad. Estos reglamentos también requieren que las autoridades locales preparen y mantengan al día las medidas que aseguren que el público afectado por una emergencia nuclear reciba información pronta y adecuada. Los medios de comunicación deben ser el principal cauce informativo con el público y se facilitará a estos información a través del mando estratégico de la policía, el titular y la oficina de prensa de la Dirección Nuclear de HSE.

Otros países no basan sus planes y procedimientos de coordinación en una legislación específica, pero pueden tener acuerdos entre las diferentes organizaciones. Este es el caso de Suiza donde existe un acuerdo entre las autoridades nacionales y cantonales y los titulares para la coordinación de la infor-



mación en caso de accidente en una central nuclear. Si ocurre un suceso grave, se establecen teleconferencias, mientras que en caso de accidente, las conferencias a los medios son coordinadas por la central nacional de alarma o por la cancillería federal.

Algunas ORN apuntan que cabe mejorar la distinción de roles y responsabilidades de cada organización. En el caso de Alemania, no está claro si las distinciones establecidas por la *Ley sobre protección radiológica precautoria* (1986) –que define las responsabilidades del gobierno federal y de los estados en relación con el suministro de información durante una emergencia nuclear– son comprendidas en su totalidad. Según esta ley, BMU es responsable de la “protección radiológica precautoria” mientras que los estados federados (*länder*) son responsables del “control del desastre / respuesta a la emergencia”.

Aparte de los planes y procedimientos específicos, generalmente se mantienen contactos regulares entre las unidades de comunicación y emergencias de las ORN y aquellas áreas de otras organizaciones responsables de responder a las crisis. Estos contactos pueden ser reuniones o contactos de trabajo regulares, intercambio de información y ejercicios habituales. Dependiendo de la ORN, el tipo de organizaciones con quienes mantiene contacto van desde los titulares de la licencia u operadores de las centrales nucleares a ministerios, autoridades regionales o locales y otras agencias. En el caso de Noruega, ade-

más de los otros contactos descritos anteriormente, las unidades de emergencia y comunicación se reúnen dos veces al año con sus homólogos nórdicos. Profesionales de la comunicación del gobierno federal y de algunos estados se reúnen trimestralmente en EEUU.

### 5.3. Ejercicios y simulacros de emergencia

*Durante la exhaustiva preparación para un desastre nuclear, los escenarios se explican en la fase de detalle preliminar, de forma que los medios entiendan cómo está organizado el sistema gubernamental de control de la crisis y la estructura de seguridad existente en las instalaciones nucleares, (JNES, Japón).*

#### 5.3.1. Frecuencia y tipos de simulacros de emergencia

Generalmente las ORN hacen simulacros de emergencia cada año. Dependiendo del tipo de instalación, Bélgica lleva a cabo estos simulacros anualmente (instalaciones de clase 1) o cada dos años (instalaciones de clase 2). En Corea, tiene lugar un simulacro de emergencia unificado, liderado por el gobierno central, cada cinco años y un simulacro de emergencia integrado dirigido por el gobierno local cada cuatro años. En EEUU, la NRC participa en numerosos simulacros con distintos grupos de

actores puesto que se exige que las centrales nucleares realicen simulacros al menos cada dos años.

En los simulacros que incluyen la evacuación de los residentes próximos a una central nuclear, las ORN no se comunican directamente con la población afectada. La autoridad que dirige el simulacro (local, regional o provincial), la policía o el titular de la licencia es la responsable de esta comunicación, pero las ORN pueden hacer recomendaciones o comunicarse con la población a través de los medios.

En general las ORN hacen “simulacros de crisis o emergencia” que incluyen a los departamentos de información o comunicación. Estos simulacros se evalúan sistemáticamente como actividades de autoevaluación o por expertos externos. En el caso de Francia, donde cuatro de los ejercicios anuales incluyen simulación de la presión mediática, una agencia de comunicación evalúa el comportamiento del organismo regulador y también le hace recomendaciones. En el Reino Unido, se preparan notas informativas para los medios y se envían a la oficina de prensa; son evaluadas como parte del ejercicio.

Las ORN también hacen ejercicios “postaccidente”, incluyendo reuniones de autoevaluación después de un simulacro o en la recuperación de una situación de crisis, por ejemplo. La implicación de los departamentos de información en estos ejercicios post-accidente varía según los países. Algunos, como EEUU, Eslovaquia, Hungría, Alemania,

Corea y Suiza no incluyen a los departamentos de información; otros, como Francia, han incluido recientemente a los departamentos de información o planean hacerlo en un futuro próximo. En 2010, la ORN francesa acometió por primera vez un ejercicio de esta clase, y la comunicación consistió en explicar a los medios y al público la necesidad de adoptar acciones protectoras. Finlandia y Alemania incluyeron en su planificación de 2011 ejercicios similares.

Como se ha mencionado anteriormente, los medios de comunicación emergentes no son canales establecidos de comunicación para las ORN. En general, hoy en día los ejercicios de las ORN no simulan las nuevas redes sociales como la Web 2.0, blogs o Twitter. Algunas organizaciones muestran interés en explorar estos temas en el futuro. Algunas, como Alemania, han empezado a utilizar páginas web para difundir notas de prensa o utilizan los mensajes de texto de los teléfonos móviles y la Web 2.0 para cargar información (esto sucede también en Corea). Francia organiza ejercicios enfocados a soportar la presión de los medios, simulando la utilización de las nuevas tecnologías y las redes sociales mediante la activación de la página web de gestión de la crisis y la elaboración de mensajes de Twitter. Además, los periodistas simulan preguntas difíciles y polémicas en las redes sociales (blog, Facebook, etc.). Una agencia de comunicación evalúa sistemáticamente el comportamiento de la ORN y hace recomendaciones.

### 5.3.2. Implicación de otras organizaciones

Normalmente, durante los simulacros, las ORN mantienen contactos regulares con las otras organizaciones participantes en el mismo. El número y el tipo de organizaciones con las que las ORN mantienen contacto difieren dependiendo del país así como del tipo y complejidad del ejercicio. Por ejemplo, la interacción en España tiende a ser con el departamento de comunicación de la Delegación del Gobierno en la región afectada y con la dirección general de Protección Civil del Ministerio del Interior. En Estados Unidos, se mantienen contactos con hasta 12 organizaciones que participan en los simulacros. En algunos países, las organizaciones involucradas varían de dos a cinco. En Canadá, los ejercicios nacionales incluyen al Grupo de Asuntos Públicos del Gobierno de Canadá así como a otros países.

Las ORN representadas en el Comité de Actividades Reguladoras Nucleares (CNRA) tienden a no involucrar a los medios durante los simulacros de emergencia. Sin embargo, en algunos de los países, durante los ejercicios, se han incluido periodistas (estudiantes en algunos casos) que hacen preguntas difíciles y provocan la controversia, para probar cómo soportaría la ORN la presión de los medios. Los portavoces de la ORN ensayan cómo dar respuestas correctas y claras a los exigentes, y a menudo muy críticos, periodistas.

En general, las ORN no invitan a los medios a los simulacros programados ni a los específicos. En algu-

nos casos, sin embargo, como en Corea, los medios son invitados como observadores a algunos simulacros y se les da la oportunidad de hacer preguntas a la ORN o al titular de la licencia. En Francia, las autoridades locales pueden invitar a los medios para que informen sobre el simulacro, asistan o actúen como observadores y en el Reino Unido, algunos de los ejercicios más importantes pueden incluir también a los medios, pero esto depende de la organización que dirija el ejercicio.

### 5.3.3. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas después de los ejercicios y los simulacros de emergencia varían según la ORN de la que se trate. En la mayoría de países se percibe como necesario mejorar la cantidad y la claridad de la información disponible, así como la transparencia del proceso de comunicación. Como el lenguaje es muy importante, resulta crítico ser empático y utilizar una terminología sencilla; por consiguiente, es preciso formar al personal en técnicas de comunicación con los medios, así como en responder a las preocupaciones del público de forma inteligible y con tacto. Además, un aspecto crucial de la comunicación es examinar lo que publican los medios y corregir con rapidez cualquier información falsa o cualquier rumor.

Las diferentes organizaciones participantes consideran necesario mejorar la coordinación y el inter-

cambio de información. Si hay organizaciones diferentes dando demasiados mensajes se puede originar confusión, y puede parecer que facilitan información contradictoria y retrasar la difusión de información. Además, la falta de coordinación en los mensajes que se dan puede reducir la credibilidad y arrojar dudas sobre la capacidad de las organizaciones que dan las respuestas para gestionar la situación.

Es, por tanto, importante asegurar que todas las agencias emiten mensajes coherentes al público y a los medios, y actualizan la información continuamente. Se considera fundamental en el Reino Unido la coordinación de las notas de prensa para asegurar un mensaje coherente de todas las agencias. En Bélgica conciben la videoconferencia como un instrumento muy útil durante una crisis y Francia considera que un “libro de entradas” compartido por las diferentes organizaciones implicadas puede resultar beneficioso.

#### 5.4. Papel de la ORN en la notificación de la crisis

*Durante la fase inicial de respuesta a un incidente importante, HSE desempeñaría un papel de apoyo a los servicios de emergencia, de acuerdo con los protocolos nacionales acordados para afrontar tales incidentes. El grado de información facilitada a los medios y al público dependería del incidente y de los planes acordados con los servicios de emergencia para facilitar detalles. No esta-*

*ría de más que los inspectores en las centrales nucleares tuvieran un papel prominente en las conferencias de prensa y en otras declaraciones públicas, (HSE, Reino Unido).*

##### 5.4.1. Notificación internacional

De acuerdo con la *Convención sobre la Pronta Notificación de Accidentes Nucleares*, adoptada en 1986, la autoridad competente tiene la obligación de notificar cualquier accidente o emergencia nuclear al OIEA y a los Estados afectados. En todos los países, las ORN son responsables de la notificación internacional así como de informar a la Unión Europea y países vecinos. En la web de ENAC (Notificación de Emergencia y Convención de Asistencia) es el sistema utilizado para informar al OIEA. En caso de una emergencia radiológica o nuclear en Europa, el sistema de pronta comunicación es ECU-RIE (Intercambio de Información Radiológica Urgente de la Comunidad Europea).

##### 5.4.2. Notificación a los medios y al público

En todos los países, las ORN son responsables de informar al público y a los medios de una emergencia nuclear. En Alemania se hace una distinción entre BMU, que es responsable de la “protección radiológica preventiva” y los Estados Federados (*länder*),

que son responsables del “control de desastres y respuesta en emergencia”.

En algunos países, las ORN apoyan a otras organizaciones que facilitan información a los medios y al público. En España, el CSN colabora con la dirección del Plan de Emergencia para explicar adecuadamente el alcance y el objeto de las medidas de protección, pero es la dirección del Plan de Emergencia Exterior la que difunde la información. La ORN emite sus propios comunicados de prensa para explicar los aspectos más relevantes de la evolución de la emergencia, pero estos tienen que estar coordinados con los emitidos por la dirección del Plan de Emergencia Exterior.

En Hungría y Bélgica, sus ORN informan a los medios y al público, pero el grupo de información pública nacional o el centro nacional de crisis, respectivamente, pueden ser activados y proporcionar también información. En Bélgica, si no se trata de un incidente o accidente nuclear, la ORN informa a la población afectada. En el Reino Unido, el regulador es miembro de la Célula Estratégica Asesora en Medios de Comunicación (SMAC, siglas en inglés), elemento clave en la gestión mediática. Está constituida por la policía, el titular, la autoridad local, y el asesor técnico del Gobierno, siendo éste un alto representante del organismo regulador británico responsable de hacer declaraciones autorizadas en nombre del Gobierno. La célula asesora en medios de comunicación tiene como objetivo principal orien-

tar al grupo estratégico sobre la estrategia a seguir con los medios y asegurar una comunicación coherente; es liderado por la policía en la fase aguda y por la autoridad local en la fase de recuperación.

### 5.4.3. Asesoramiento a las autoridades públicas

En la mayoría de los países, las ORN son responsables de asesorar a las autoridades públicas en caso de emergencia. En Hungría, la ORN prepara un análisis de la situación para los organismos designados para la gestión de la emergencia, ya que estos últimos deben informar a las autoridades públicas.

Las ORN pueden asesorar a las autoridades públicas en áreas que incluyen seguridad radiológica, seguridad física, y protección de la población y del medio ambiente. Sin embargo, las ORN no deciden normalmente la adopción de medidas protectoras, pero pueden hacer recomendaciones o asesorar a las autoridades locales o gubernamentales. En el Reino Unido, la policía toma las decisiones destinadas a proteger al público, actuando como mando estratégico en el Centro de Coordinación Estratégica. En España este papel es asumido por el director del Plan de Emergencia Nuclear Exterior con el asesoramiento de la ORN. De forma similar, en Corea es el jefe del Centro de Gestión Exterior al emplazamiento quien tiene la potestad de decidir medidas urgentes de protección al público, incluyendo refugio, eva-

cuación, controles de alimentos y de ingestión de agua, y distribución de yodo profiláctico. En EEUU la NRC se pondría en contacto con la autoridad apropiada (por ejemplo el gobernador del Estado afectado) para asesorarle sobre las medidas de protección recomendadas para el público.

En algunos casos, como Canadá y Alemania, la ORN tiene la autoridad de ordenar acciones específicas que eviten riesgos indebidos a las personas o al medio ambiente. En Alemania las recomendaciones deben

hacerse de acuerdo con las máximas autoridades competentes de los Estados Federados (*länder*).

En Noruega, por real decreto, el director general de NRPA preside un Comité de Crisis de Preparación Nuclear, con autoridad para emitir órdenes relativas a las medidas especificadas para la fase aguda de un incidente, incluyendo la orden de proteger áreas que están o podrían estar muy contaminadas, ordenar la evacuación de emergencia de las comunidades locales, ordenar la restricción de alimentos a corto plazo, etc.

## Manual de gestión de la comunicación pública durante una crisis

El manual de gestión que se incluye a continuación pretende ayudar a las ORN a desarrollar sus estrategias de comunicación pública durante las diferen-

tes etapas de una crisis (es decir: antes, durante y después) identificadas en el capítulo 2 de este documento. Esta matriz resalta los elementos esenciales que las ORN deberían tener en cuenta durante cada etapa, y se basa en tres pilares básicos de la comunicación de crisis: la gestión, la logística y el departamento de comunicación. Se ha buscado que sea lo bastante genérica como para poder ser aplicable a todas las ORN. No obstante, los elementos específicos pueden variar según el planteamiento que se adopte, ya que las ORN trabajan en contextos culturales y sociales diferentes.

**Tabla 3**  
Síntesis del manual de gestión propuesto

	Pre-CRISIS	Durante CRISIS-1	Durante CRISIS-2	Post-CRISIS
Gestión	Establecer plan CC	Implementar plan CC		Notificar fin de la crisis
	Designar equipo principal CC	Sesiones informativas / coordinación	Mantener una sola voz	Evaluar acciones de ORN
	Asignar tareas de gestión	Personal en modo de crisis		“
	Designar portavoces	Preparar conferencias prensa	Precisión y calma	Evaluar comunicación ORN
	Área de crisis en intranet	Actualizar la intranet		Lecciones en la intranet
	Designar enlaces con ORN	Flashnews / OIEA		Lecciones internas
Logística	Identificar necesidades de personal	Activar plan de personal		—
	Realizar simulacros regulares			Evaluar eficiencia simulacros

**Tabla 3** *(continuación)*  
Síntesis del manual de gestión propuesto

	Pre-CRISIS	Durante CRISIS-1	Durante CRISIS-2	Post-CRISIS
Logística <i>(continuación)</i>	Mantener equipo CE	Activar CE		Desactivar CE
	Preparar centro de llamadas	Activar centro de llamadas		Desactivar centro llamadas
	Identificar necesidades de los medios	Establecer centro de medios	Facilitar fotos a los medios	Evaluar satisfacción de los medios
	Preparar medios de traducción	Llamar traductores	Traducir información clave	“
Dpto. Comunicación	Diseñar plantillas CP	Emitir rápido 1.º CP	Añadir en CP que se seguirá informando	Mensajes post crisis
	Lista de contactos de los medios	Mensajes a los CM		Cultivar relaciones con los medios
	Preparar web crisis “invisible”	Actualizar página web	Ocultar página web habitual	Reinstaurar página web habitual
	Evaluar uso RS	Decidir uso RS	Enlazar RS a la web	Reinstaurar RS a modo normal
	Preparar uso SMS	Enviar SMS		—
	Establecer seguimiento de los medios	Seguimiento medios	Corregir información errónea	Comprobar efectividad de los mensajes
	Preparar documentación para los medios	Proporcionar hojas informativas		Información de seguimiento

*Acrónimos:*  
CC: comunicación de crisis.  
CE: centro de emergencia.  
Flashnews: sistema NEA/WGPC.  
CM: contactos de los medios.  
ORN: organización reguladora nuclear.  
CP: comunicado de prensa.  
RS: redes sociales.  
SMS: mensajes cortos de texto a través de teléfonos móviles.

En el anexo 1 se proporcionan detalles sobre cada una de las celdas del manual de gestión.



## Conclusiones

El análisis de los resultados de la encuesta y el presente informe indican que la comunicación trasciende la competencia de las ORN durante una crisis a nivel nacional. El intercambio de información y la coordinación con otras organizaciones es crucial para lograr una comunicación pública eficaz, y los planes y procedimientos para suministrar información al público deben ser desarrollados con bastante antelación. Dichos planes y procedimientos deben detallar funciones y responsabilidades.

Una de las premisas importantes ampliamente aceptada por las ORN implica que “cada actor debe comunicar en su propio campo de competencia”. Por consiguiente, el papel de cada organización en una situación de emergencia debe estar claramente definido y asimilado por otras organizaciones competentes para asegurar la eficacia de la comunicación pública. En este sentido, las ORN pueden asumir un papel de liderazgo a escala nacional, estimulando la coordinación entre los departamentos de emergencias y de comunicación y con otras partes implicadas en las situaciones de crisis y emergencias. Además, como parte de los planes y procedimientos para facilitar la información pública, resulta prioritario desarrollar listas de necesidades o protocolos de actuación que asignen instrucciones específicas (como qué actividades, quién, cómo y para quién) en materia de comunicación.

Este informe enfatiza la necesidad de tener comunicadores competentes entre el personal. Las ORN deberían facilitar una formación adecuada en comunicación y asuntos públicos a sus empleados para que puedan dar apoyo antes, durante y después de la crisis. Estos comunicadores expertos deberían coordinarse con otras organizaciones de emergencia y con los departamentos de comunicación correspondientes para transmitir un mensaje claro a los medios y al público. No coordinar un mensaje oportuno, preciso y coherente desde todas las organizaciones hacia el público y los medios puede crear confusión y llevar a una pérdida de credibilidad, que es muy difícil de recuperar.

Se ha demostrado que, en cualquier simulacro o ejercicio, es beneficioso involucrar a los periodistas y a los departamentos de comunicación para probar la reacción de las ORN a la presión de los medios en una situación de crisis y llevar a cabo autoevaluaciones. Un ejemplo de buena práctica en esta área sería realizar de forma sistemática simulacros de emergencia o crisis que emulen la presión de los medios, y evaluar de forma independiente el ejercicio y hacer recomendaciones.

En términos generales, aunque las prácticas de comunicación de crisis de las ORN han mejorado durante los últimos años, todavía hay margen de mejora, particularmente en el intercambio de información, coordinación con otras organizaciones, protocolos y procedimientos, y sobre el uso de los medios de

comunicación emergentes. Aunque la mayoría de las ORN cada vez adopta más un enfoque multimedia en sus estrategias de comunicación, el uso de las nuevas redes sociales como forma de llegar rápida y directamente a una audiencia más amplia en circunstancias extraordinarias está todavía por explorar y pendiente de evaluar en detalle.

Las ORN deberían proseguir con el intercambio de experiencias ampliando la información facilitada en la encuesta y comparar sus necesidades articuladas en sus respectivos marcos legales. Puede ser útil organizar un taller específico sobre las prácticas de comunicación de crisis, a nivel nacional e internacional –junto con la consideración de las estrategias de comunicación entre los Estados miembros después de los sucesos en la central de Fukushima– para tratar las preocupaciones globales y compartir las prácticas actuales en este campo.

### Nota adicional tras el accidente de Fukushima

*Merece la pena mencionar que el borrador final de este informe se presentó a los miembros del Grupo de Trabajo de Comunicación Pública de la NEA para comentarios el 10 de marzo de 2011, es decir, la víspera del accidente de Fukushima. Este informe fue revisado por el WGPC en su reunión anual (16-18 de marzo 2011) y varios miembros compararon el Manual de Gestión con su práctica durante la crisis de Fukushima. Las conclusiones fueron que, aunque faltaba una reflexión profunda sobre la dimensión internacional, dicho manual podía ser un instrumento relevante para definir, a nivel nacional, una estrategia de comunicación integral durante una crisis.*

- [1] Investing in Trust: Nuclear Regulators and the Public - Workshop Proceedings Paris, France, 29 noviembre a 1 diciembre 2000, OECD/NEA, 2001.
- [2] Building, Measuring and Improving Public Confidence in the Nuclear Regulator - Workshop Proceedings Ottawa, Canadá, 18-20 mayo 2004, OECD/NEA, 2006.
- [3] Transparency of Nuclear Regulatory Activities - Workshop Proceedings Tokyo & Tokai-Mura, Japón, 22-24 mayo 2007, OECD/NEA, 2007.
- [4] Publicity of Regulatory Decision - NEA/SEN/NRA/WGPC(2006)4, junio 2006.
- [5] Public Communication During Abnormal Situations - NEA/SEN/NRA/WGPC(2006)5, junio 2006.
- [6] Achievements and Challenges in Nuclear Regulatory Communication with the Public - NEA/CNRA/R(2008)4, julio 2008.
- [7] Local meetings of nuclear regulatory organisation – A survey of current practices with the public located in the vicinity of nuclear installations – NEA/SEN/NRA/WGPC(20 10)2, noviembre 2010.
- [8] Public Perception Surveys on Nuclear Regulatory Organisations – Current practices on implementation and use of public perception surveys of NROs-NEA/SEN/NRA/WGPC(2010)3, noviembre 2010.
- [9] Commendable Practices on Transparency in Nuclear Regulatory Communication with the Public - NEA/CNRA/R(20 11)3, enero 2011.

Manual de gestión detallado  
para comunicación de crisis de la ORN

	Pre-CRISIS	Durante la CRISIS - 1	Durante la CRISIS - 2	Post-CRISIS
Gestión	Aprobar un Plan de Comunicación de Crisis (incluyendo una lista de comprobación exhaustiva). Integrarlo en la estrategia global de respuesta de emergencia.	El jefe del Departamento de Comunicación comunica internamente que ha ocurrido una crisis. Distribuye las responsabilidades según el Plan de Comunicación de Crisis.		El equipo de crisis comunica el final del “Modo crisis”. El jefe del Departamento de Comunicación se reúne con los asesores de asuntos públicos / prensa para intercambiar impresiones y experiencias.
Gestión	Designar el Equipo de Comunicación de Crisis básico y la persona que lo dirige. Un grupo pequeño, flexible, con miembros experimentados y preparados. Definir la línea de mando (quién aprueba qué).	El Departamento de Comunicación recibirá información relevante del Equipo de Crisis. Los asesores contactarán con los expertos de comunicación de otras organizaciones para intercambiar y coordinar mensajes. Sólo los portavoces aprobados están autorizados a difundir información.	Mantener “una sola voz” durante la crisis. Mantenerse centrados; no ir más allá de las competencias de la ORN. Verificar todas las noticias antes de difundirlas.	Informe evaluando la respuesta de la ORN, analizando la coordinación, acciones y resultados (logros, fallos, impacto en los medios). Subrayar qué se puede mejorar en el futuro.
Gestión	Asignar funciones en la gestión de la crisis a todos los asesores de comunicación de acuerdo con el nivel de la crisis. Definir el organigrama y distribuirlo internamente.	El personal asume su rol en la crisis (se pospone el trabajo no relacionado con la emergencia, se reprograman las reuniones). Contactar con el personal de retén.		

Gestión	Designar portavoces. Hacer un listado con sus nombres y contactos e incluir su nivel de formación y experiencia. Preparar una lista de expertos técnicos que puedan ayudar en caso necesario. Todos ellos deben de tener habilidades comunicativas, formación en trato con los medios y haber sido aprobados por el consejo.	Programar conferencias de prensa tan pronto como sea posible con el o los portavoces en la sede de la ORN. El Departamento de Comunicación colaborará en todo momento preparando los puntos a tratar y los mensajes clave que se deben transmitir. Iniciar las conferencias de prensa con una declaración escrita. Permitir preguntas de los medios.	Precisión y coherencia. Presentar información clara y mantener la calma. Si no se puede contestar a una pregunta, explicar por qué (por ejemplo, no es competencia nuestra / asunto en investigación / se necesita evaluación adicional).	El portavoz debe de estar disponible para conceder entrevistas en profundidad, evaluando el resultado de la crisis, el papel de la ORN, etc.
Gestión	Intranet: establecer un área de gestión de la crisis (simple, limpia, fácil de actualizar por el equipo de crisis).	Actualizar la intranet con información actualizada sobre los portavoces, relaciones con los medios, instrucciones para el personal, mensajes urgentes, etc.		Actualizar la intranet con la evaluación final de la crisis y las lecciones aprendidas.
Gestión	Designar los enlaces de comunicación con otras ORN. Mantener al día la lista de partes interesadas que tienen que ser informadas antes que los medios (por ejemplo, miembros del consejo, autoridades sanitarias).	Utilizar la plataforma de <i>flashnews</i> de la NEA (y otras redes similares) para intercambiar información con las ORN y asegurar los contactos entre el asesor a cargo de las solicitudes de los medios internacionales y los puntos de contacto a cargo de las notificaciones internacionales.		Difundir internamente el informe y las lecciones aprendidas. Evaluar la conveniencia de compartir las experiencias con otras organizaciones afectadas y las ORN extranjeras.
Logística	Identificar necesidades de personal adicional. Aprobar mecanismos para reforzar el Departamento de Comunicación durante crisis relevantes.	Activar al plan de personal adicional.		

Logística	Una vez al año realizar simulacros de crisis y ejercicios de formación en relaciones con los medios. Realizar tormentas de ideas sobre posibles crisis. Identificar las más probables o aquellas para las que la ORN debe de estar preparada.			Evaluar la eficacia de los simulacros de crisis (autoevaluación o a través de una organización externa), incluyendo la respuesta a la presión mediática.
Logística	Preparar y mantener el equipo técnico del Centro de Emergencia (vídeo conferencia, líneas seguras de teléfono, conexiones de internet).	Activar el Centro de Emergencia		
Logística	Preparar el Centro de Llamadas y los números de teléfono gratuitos (instruir a los operadores en técnicas de triaje telefónico). Grabar mensajes de buzón de voz para situaciones de crisis.	Activar el Centro de Llamadas y el teléfono gratuito (incluir el número en todas las notas de prensa). Comunicar a los teleoperadores el proceso a seguir con las llamadas entrantes.		Desactivar el Centro de Llamadas y el teléfono gratuito.
Logística	Identificar las herramientas que necesitan los periodistas en un Centro de Medios y almacenar en caso necesario (por ejemplo, sillas, líneas de teléfono, señales de sonido y TV).	Habilitar un Centro de Medios próximo al lugar del suceso. Anticipar las necesidades de los medios y asignar personal técnico para ayudarles.	Los reporteros precisarán imágenes de la escena de los hechos. Si el acceso está restringido, organizar <i>pools</i> de prensa.	Evaluar en qué medida fueron proporcionadas las herramientas requeridas por los periodistas.
Logística	Identificar los servicios de traducción (profesionales acreditados con conocimientos nucleares y radiológicos para traducción escrita e interpretación).	Llamar a los traductores/ intérpretes si son necesarios.	Traducir los mensajes y documentos importantes a los idiomas de las principales comunidades de inmigrantes.	

	Pre-CRISIS	Durante la CRISIS - 1	Durante la CRISIS - 2	Post-CRISIS
Departamento de Comunicación	Preparar plantillas para comunicados de prensa y alertas sms, listas para ser actualizadas tan pronto como se notifique cualquier suceso. Crear una <i>newsletter</i> o boletín para suscriptores.	Emitir el primer comunicado de prensa dentro de las dos horas siguientes a la confirmación del suceso. Seguir con actualizaciones regulares hasta el final de la crisis. Enviar boletines de noticias a los suscriptores (referirlos a la página web para mantenerse al día).	Terminar los comunicados indicando que se seguirá facilitando información. Anunciar cuándo se emitirán más comunicados y se celebrarán conferencias de prensa.	Distribuir comunicados post crisis.
Departamento de Comunicación	Mantener listas de contactos con los medios (agencias, medios impresos, TV, radio, y digitales; nacionales, regionales y locales). Actualizar periódicamente (dos veces al año).	Enviar los comunicados de prensa y declaraciones por email y fax. Se realizarán llamadas de seguimiento a los medios principales para confirmar que han recibido la información.		Devolver las llamadas de los medios que no han sido contestadas. Actualizar la lista de contactos. En momentos sin crisis, establecer relaciones de confianza con los medios y periodistas clave.
Departamento de Comunicación	Preparar una web “oculta” o un conjunto de páginas especiales (ligeras, en servidores capaces de soportar un tráfico masivo, fáciles de actualizar, a prueba de <i>hackers</i> ). Formar al personal de prensa en el mantenimiento básico de la web.	Empezar a cambiar la página web (actualizar con comunicados de prensa, hechos y datos, preguntas y respuestas, información práctica, números de contacto).	Ser coherente y evitar duplicar esfuerzos. Si se lanza una página o web oculta, la web habitual debe de redirigir a los usuarios a la web de crisis.	Cambiar la página web de crisis al modo invisible. Actualizar la web habitual con la información más reciente y los informes técnicos finales. Evaluar el funcionamiento de la página web durante la crisis.
Departamento de Comunicación	Evaluar la conveniencia de abrir cuentas en los medios sociales (que deben de tener un mantenimiento regular en circunstancias normales).	Decidir dentro del Equipo de Crisis si se van a utilizar los medios emergentes para enviar información clave.	Vincular cualquier comunicación a través de medios sociales (por ejemplo, Twitter) al sitio web oficial de la ORN.	Si se han activado, devolver las cuentas de los medios sociales al modo de mantenimiento regular.

Departamento de Comunicación	Preparar un sistema de notificación para mandar mensajes de texto (sms) de forma masiva a los móviles.	Enviar alertas sms a grupos predefinidos (autoridades, prensa, expertos en comunicación de las organizaciones afectadas).		
Departamento de Comunicación	Establecer un servicio regular de seguimiento de los medios (tradicionales y digitales). Contemplar la posibilidad de pedir un seguimiento más intenso en circunstancias especiales.	Incrementar el seguimiento de los medios. Si la ORN comete errores en su interacción con los medios, se deben de corregir.	Identificar la información imprecisa y manejar la situación caso por caso. Si es necesario, publicar rectificaciones en la página web.	Evaluar la eficacia de los mensajes. Revisar la cobertura e identificar si algún aspecto necesita clarificación adicional por parte del portavoz o del Departamento de Comunicación.
Departamento de Comunicación	Preparar fotos, mapas y documentación técnica util para los periodistas y para la población general (por ejemplo, escala INES). Utilizar lenguaje sencillo.	Distribuir entre los medios un <i>background</i> y hojas informativas relevantes. Publicar toda la información importante en la página web.		Distribuir información útil entre los medios. Organizar conferencias y eventos para periodistas.

# Anexo. 1



## Cuestionario para obtener información sobre comunicación de crisis

### AEN/CNRA/WGPC

(Distribuido el 20 de noviembre de 2009)

#### Objetivo

Establecer un “manual” práctico con orientaciones de buenas prácticas para las organizaciones reguladoras nucleares (ORN) sobre comunicación de crisis que cubra la planificación durante situaciones normales, las lecciones aprendidas de emergencias o sucesos que han planteado retos importantes y la estrategia con los medios de comunicación. Debe estar basada en la identificación de las mejores prácticas y retos cuando se enfrentan a situaciones planificadas o situaciones inesperadas que pudieran afectar a la credibilidad de la ORN. El documento resultante busca expandir las orientaciones desarrolladas para “situaciones anormales” a las situaciones de emergencia y crisis.

#### Acción

Completar el cuestionario siguiente antes de 1 de febrero de 2010 y enviar los comentarios a Jean Gauthier y al equipo de trabajo (Marina Calvo, Anneli Hallgren, Yano Mari y Anne Marit Østreng) de forma que se pueda emprender su análisis.

Las preguntas pretenden obtener respuestas sinceras y claras que ayuden a establecer una metodología práctica para afrontar mejor la comunicación de crisis. Si es posible, contesten con SI o NO e incluyan –cuando resulte adecuado– explicaciones concretas sobre cómo funciona su organización en su comunicación con el público y los medios, dentro de una red compleja de organizaciones públicas que cubren tanto la perspectiva nacional como la local.

Dentro de los límites de confidencialidad legalmente establecidos facilítennos, por favor, *(en inglés, si es posible)* copias de:

- Documentos o ilustraciones relevantes sobre el flujo de trabajo relativo a la comunicación con el público y medios en situaciones anormales, situaciones de crisis y emergencias (especifiquen las responsabilidades de cada área y clarifiquen quién está a cargo de la comunicación externa).
- Documentos y esquemas relevantes mostrando la relación de la ORN con otras organizaciones públicas durante una emergencia.
- Cualquier otro documento o resumen que puedan considerar de interés para este tema.

Cuestionario de comunicación de crisis / País: .....

**I. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO**

**1. Definición de comunicación de crisis**

**2. Diferentes clases de crisis:**

- a) Que permita una acción preplanificada de la ORN (tiene en cuenta acciones (hechos, sucesos) que pueden ser beneficiosas para la credibilidad de la organización).  
*(Por favor, comenten su experiencia dando ejemplos).*
  
- b) Que provoquen una actuación reactiva de la ORN:
  - i. Tras un suceso que puede tener un impacto o relevancia social:
    - 1. Que implique la adopción de una o más medidas protectoras (control de accesos, refugio, uso de yodo profiláctico, evacuación de las áreas afectadas, u otros).  
*(Por favor, comenten su experiencia dando ejemplos).*
  
    - 2. Otros sucesos exentos de la adopción de medidas protectoras.  
*(Por favor, comenten su experiencia dando ejemplos).*
  
  - ii. “Reventado” por los medios (noticias de cabecera que pueden obligar a que la organización conteste en una fase temprana, por ejemplo en verano).  
*(Por favor, comenten su experiencia dando ejemplos).*

¿Incluiría nuevas categorías?

### 3. Campos relacionados con la comunicación de crisis (*elegir una o varias opciones*):

- a) Seguridad nuclear
- b) Protección radiológica /impacto sobre la salud
- c) Seguridad física
- d) Desastre natural o medioambiental
- e) Contaminación

## II. RESPONSABILIDAD Y TIEMPOS

### 4. Cuando tiene lugar una crisis, real o sólo basada en un rumor, ¿con qué rapidez da información la ORN a los medios y al público?

### 5. ¿Tiene esa ORN procedimientos preplanificados relacionados con el tiempo de respuesta (para los dos: público y medios) o se toma la decisión *ad hoc*?

### 6. Papel del departamento/área encargado de la comunicación pública en situaciones de crisis (*escoger una o varias opciones*):

- a) Un mero gestor de las peticiones de información del público o de los medios
- b) Papel activo (propone acciones a ser emprendidas)
- c) Toma decisiones (tiene una capacidad autónoma)
- d) Define estrategias (elabora políticas, informes y lecciones aprendidas sobre gestión de la crisis, etc.)

*Comentarios:*

### 7. ¿Quiénes asumen los papeles de portavoces en su organización?

8. ¿Tienen estas personas habilidades en comunicación pública o en ingeniería?

9. ¿Disponen de personal formado en comunicación de crisis o planean incluir actividades específicas de formación enfocadas a la comunicación de crisis dentro del marco de formación de la ORN?

10. ¿Ha preseleccionado esa ORN personal para que esté disponible para los medios en todo momento durante una crisis? ¿Y una lista de turnos de su personal pre-planificada para servir a los medios a todas horas?

11. ¿Tiene esa ORN planes de contingencia para reforzar la plantilla del departamento de información con más recursos humanos de otros departamentos de la organización o de organizaciones externas, en caso de crisis?

### III. INFORMACIÓN: CONTENIDOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

12. ¿Tienen mensajes o plantillas predefinidas para informar al público y a los medios en situaciones de crisis? *Si es así, faciliténnos un ejemplo.*

¿Incluyen una clasificación preliminar de la escala INES. *Si es que no, expliquen por qué.*

13. Por favor, enumeren los canales principales (comunicados de prensa, web, ambos, otros) que utilizarían para informar al público y a los medios de manera oportuna en situaciones de crisis.

14. ¿Tiene esa ORN una web separada para la gestión de crisis?

15. ¿Se utiliza activamente su web para informar sobre riesgos de la radiación, contramedidas, resultados de la vigilancia, pronósticos, desastres naturales, etc. durante una crisis? *(elija una opción)*

- a) Sí
  - i. La web habitual de la ORN
  - ii. La web de gestión de crisis
- b) No

16. ¿Examina su ORN los artículos que salen en los medios y los utiliza después para que le ayuden a decidir qué información será útil facilitar a los medios durante una crisis?

17. ¿Trabajan activamente para corregir los malos entendidos de los medios durante una crisis? ¿Reciben formación dentro de la ORN para hacer eso?

#### IV. EFICACIA Y COORDINACIÓN ORGANIZATIVAS

18. ¿En una emergencia, qué papel juega esa ORN en relación con lo siguiente? *(debe estar relacionado con la categorización en la pregunta 3):*

- a) Notificación internacional
- b) Información al público y a los medios
- c) Asesoramiento a las autoridades públicas

19. ¿Tiene esa ORN el poder de decisión para la adopción de acciones protectoras cuando sea necesario?

20. ¿Tiene su ORN una estructura de emergencia? *(por favor, explíquela)*
21. ¿Dispone su ORN de una respuesta de emergencia que diferencie los tipos de situaciones de crisis?
22. ¿Dispone esa ORN de una lista de tareas para todas las funciones clave, una lista de “qué hacer” en caso de una crisis?
23. ¿La estructura de emergencia de la ORN incluye personal formado en comunicación o que pertenezca al departamento de comunicación de la organización?
24. ¿Existe habitualmente un flujo de trabajo entre el departamento de comunicación y el área que se ocupa de las emergencias dentro de su organización?
25. Por favor, enumere las otras organizaciones (Gobierno, UE, medios...) con las que la ORN colabora en situaciones de crisis, especificando si existe un mandato legal de informar a cualquiera de ellas. *(Por favor, proporcionen esquemas o cualquier otro documento que pueda ayudar).*
  - a) Seguridad nuclear
  - b) Protección radiológica
  - c) Seguridad física
  - d) Desastre natural
26. ¿Tiene su ORN planes sobre cómo coordinar la información pública entre las diferentes autoridades nacionales?
27. ¿Existen planes/procedimientos nacionales, regionales o locales operativos sobre información pública que definan papeles y responsabilidades, recursos materiales y recursos humanos?

28. ¿Mantienen sus unidades de comunicación y emergencia contactos / reuniones con las mismas áreas de otras organizaciones que compartes las responsabilidades para afrontar una situación de crisis? ¿A qué nivel? ¿Cuántos?

29. ¿Hay una clara y comúnmente entendida división de responsabilidades en relación con la información de la crisis entre la autoridad local, el Gobierno, el regulador y el titular de la licencia? ¿Quién será normalmente el primero en informar? ¿Cómo se coordina o comparte la coordinación entre dichas organizaciones?

30. ¿Tiene su ORN un plan asegurando la disponibilidad de los recursos humanos (obligación)?

## V. EJERCICIOS Y SIMULACROS

31. ¿Hacen prácticas en escenarios ligados a situaciones consideradas de emergencia tales como en la respuesta de su organización de emergencia?

32. ¿Realiza su ORN ejercicios de crisis/emergencia que incluyan el departamento de información y evalúan los resultados?

33. ¿Mantienen contactos regulares durante los simulacros con los departamentos de comunicación de otras organizaciones involucradas? ¿Con qué frecuencia?

34. ¿Mantienen contactos regulares con los medios durante los simulacros de emergencia? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo ejercen los medios presión? ¿Juegan los periodistas un papel creíble/constructivo durante los ejercicios?

35. ¿Invitan a los medios a los simulacros regulares o a los específicos?

36. ¿Intenta la ORN acercarse a los periodistas para educarlos y formarlos en temas nucleares y de protección radiológica?

37. ¿Hay lecciones aprendidas sobre el reto de coordinar mensajes con otras organizaciones involucradas en la gestión de la crisis, especialmente en simulacros que contemplen la adopción de medidas protectoras?

38. Cuando un simulacro implica la evacuación de los residentes del entorno de una central nuclear, ¿tiene un papel activo la ORN en la comunicación con la población afectada?

39. ¿Hace su ORN ejercicios o simulacros post-accidente que incluyan al departamento de información?

40. ¿Hace su ORN ejercicios que simulen los nuevos medios (web 2.0, Twitter, blogs)?

41. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas referentes a la comunicación de la ORN (transparencia, pedagogía, empatía, pericia...)?

## VI. CENTROS DE EMERGENCIA

42. ¿Tiene la ORN su propio centro de emergencia?

43. ¿Participa su organización en otros centros de emergencia?

44. ¿Si es así, tienen canales de comunicación directos y seguros con otros centros en el país?



## Países y ORN que participaron en la encuesta

Alemania	BMU
Bélgica	FANC
Canadá	CNSC
Corea	KINS
España	CSN
Estados Unidos	NRC
Federación Rusa	Gosnadzor
Finlandia	STUK
Francia	ASN
Hungría	HAEA
Irlanda	RPII
Japón	NISA + JNES
Noruega	NRPA
Reino Unido	ONR (anteriormente HSE/ND)
República Eslovaca	UJD
Suecia	SSM
Suiza	ENSI

## Actividad de comunicación de crisis del WGPC

### Preguntas adicionales a los países miembros

*(Distribuido el 15 de julio 2010)*

Este documento busca establecer las posiciones declaradas durante la undécima reunión, mantenida en París el pasado marzo y ayudarnos a focalizarnos en el mandato del CNRA referente a comunicación de crisis. Se refiere a la primera versión del cuestionario enviada a los países miembros en diciembre 2009, pero sólo enumera aquellos temas que impliquen texto adicional o petición de respuestas. En esos casos se numeran las preguntas para ayudar a los Estados miembros.

Se hace notar que ello no siempre implica dar nuevas respuestas. En ciertos casos contiene preguntas adicionales a los Estados miembros o también preguntas iniciales para los casos en que las respuestas comparadas eran confusas. Cuando se necesite, incluyan sus comentarios directamente en el texto utilizando la función control de cambios.

Se ruega que envíen sus comentarios a la Secretaría de la NEA y al equipo de trabajo antes del 30 de agosto.

País: .....

### I. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO

1. **Definición de comunicación de crisis:** *(Por favor, digan si apoyan la siguiente definición o escríbanla de otra forma).*

Diseño, planificación e implementación de acciones de comunicación para satisfacer las obligaciones y peticiones relativas a la información pública y a la transparencia en una situación de presión de los medios y de riesgo para la reputación de la ORN. Tendrán en cuenta las fases diferentes pre, durante y post-crisis.

## 2. Diferentes clases de crisis:

- a) Que permiten acciones de la ORN planificadas previamente. Entendidas como medidas anteriores a la crisis.
- b) Una crisis en curso: implica medidas sobre la marcha.
- c) Que provocan una acción reactiva de la ORN. Entendidas como medidas posteriores a la crisis.

## II. RESPONSABILIDAD Y TIEMPOS

- 3. ¿Cuando se produce una crisis, real u originada por un rumor, con qué rapidez responde la ORN para facilitar información a los medios y al público? Añadir: ¿Qué canales se utilizan y cómo se eligen? *Especificar marcos temporales y comentar los canales utilizados.*
- 4. Papel del Área/Departamento encargado de la comunicación pública en situaciones de crisis *(Escoger una o varias opciones).*
  - a) Un mero gestor de las peticiones de información del público o de los medios.
  - b) Papel activo (propone emprender acciones).
  - c) Toma decisiones (tiene autonomía).
  - d) Define estrategias (elabora políticas, informes y lecciones aprendidas sobre gestión de la crisis, etc.).

*Comentarios:*

- 8. ¿Tiene esta persona habilidades para la comunicación pública? *(Omitir ingeniería, ya que el cambio sólo afecta al título no es necesario contestar la pregunta).*

### III. INFORMACIÓN: CONTENIDOS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

15. ¿Se utiliza activamente su web para informar sobre riesgos de la radiación, contramedidas, resultados de la vigilancia, pronósticos, desastres naturales, etc. durante una crisis?

- a) Sí
  - i. La web habitual de la ORN
  - ii. La web de gestión de crisis
- b) No

Si la respuesta es sí, *por favor, comente sobre: ¿Cómo se evita la duplicidad de esfuerzos?* (¿Se elabora el material dos veces, para la web habitual de la ORN y para el de gestión de la crisis?).

### IV. EFICACIA Y COORDINACIÓN ORGANIZATIVAS

31. ¿Hacen prácticas en escenarios ligados a situaciones consideradas de emergencia en lo que se refiere a la respuesta de su organización a la emergencia? ¿Con qué frecuencia? *Elegir una opción.*

- a) Anual
- b) Bianual
- c) Una vez cada tres o más años
- d) Nunca

39. ¿Hace su ORN ejercicios postaccidente (recuperación de una situación de crisis, reuniones de autoevaluación que tengan lugar tras un simulacro, etc.) que incluyan al departamento de información? *Explicar.*

40. ¿Hace ejercicios esa ORN que simulen los nuevos medios (web 2.0, Twitter, blog). *Detallar las experiencias.*

## Colaboración de la ORN con otras organizaciones en las cuatro áreas de competencia

<b>País</b>	<b>Seguridad Nuclear</b>	<b>Protección Radiológica</b>	<b>Seguridad Física</b>	<b>Desastre Natural</b>
Alemania	<ul style="list-style-type: none"> <li>· UE y OIEA</li> <li>· Máxima Autoridad del Länder</li> <li>· Protección Radiológica</li> <li>· Respuesta a desastres/ autoridades de interior</li> <li>· Público</li> <li>· Parlamento</li> </ul>	—	—	—
Bélgica	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comité de Coordinación Federal (director de emergencia de las autoridades, célula socio-económica, célula informativa al público, medios, países vecinos –célula de evaluación– UE e OIEA)</li> <li>· Autoridades provinciales</li> <li>· Equipos de intervención</li> </ul>	Idem	Idem	Idem
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Departamento Federal de Seguridad Pública y Gestión de Emergencias</li> <li>· Agencias provinciales de gestión de emergencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Departamento Federal de Salud, Medio Ambiente, Transporte</li> <li>· Agencias provinciales de gestión de emergencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Departamento Federal de Seguridad Pública</li> <li>· Defensa Nacional</li> <li>· Real Policía Montada del Canadá</li> <li>· Fuerzas de policía provinciales (sólo en Quebec y Ontario)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Departamento Federal de Seguridad Pública</li> <li>· Defensa Nacional</li> <li>· Otros departamentos y agencias federales que sean requeridos</li> </ul>

País	Seguridad Nuclear	Protección Radiológica	Seguridad Física	Desastre Natural
Corea	<ul style="list-style-type: none"><li>· Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MEST)</li><li>· Medios</li><li>· Público</li></ul>	Idem	<ul style="list-style-type: none"><li>· Instituto coreano de No-Proliferación y Control Nuclear</li><li>· Medios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gobierno (central y local)</li><li>· OIEA</li><li>· Operador</li><li>· Medios</li></ul>
Eslovaquia	<ul style="list-style-type: none"><li>· UE y OIEA</li><li>· Países vecinos</li><li>· Gobierno</li><li>· Titular de la licencia</li><li>· Medios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Autoridad de sanidad pública</li><li>· Ministerio del Interior (Departamento de Protección Civil)</li><li>· Medios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gobierno (nacional y local)</li><li>· UE</li><li>· Titular de la licencia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gobierno(nacional y local)</li><li>· Autoridades de protección civil</li></ul>
España	<ul style="list-style-type: none"><li>· Director Plan de Emergencia Exterior</li><li>· UE y OIEA</li><li>· Autoridades gubernamentales de protección civil</li></ul>	Idem	<ul style="list-style-type: none"><li>· Idem</li><li>· Fuerzas de policía dependientes del Ministerio del Interior</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Director del Plan de Emergencia Exterior.</li><li>· Autoridades gubernamentales de protección civil</li></ul>
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"><li>· Departamento de Seguridad del Territorio Nacional (DHS)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· DHS</li><li>· Agencia Federal de Festión de Emergencias (FEMA)</li><li>· Agencia de Protección Ambiental (EPA)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· DHS</li><li>· FEMA</li><li>· Oficina Federal de Investigación (FBI)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· DHS</li><li>· FEMA</li></ul>
Finlandia	<ul style="list-style-type: none"><li>· Administración gubernamental</li><li>· Administración regional</li><li>· Medios, operador, otros participantes</li><li>· Organizaciones expertas</li><li>· Países vecinos</li><li>· OIEA, UE</li></ul>			

País	Seguridad Nuclear	Protección Radiológica	Seguridad Física	Desastre Natural
Francia	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gobierno: escala nacional (ministerios) y local (prefectura)</li><li>· Apoyo técnico independiente (IRSN)</li><li>· UE y OIEA</li><li>· Operador</li><li>· Medios; Público</li><li>· Comisiones de información local</li><li>· Países vecinos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gobierno: escala nacional (específicamente el Ministerio de Sanidad) y local (prefectura)</li><li>· Apoyo técnico independiente (IRSN)</li><li>· UE y OIEA</li><li>· Operador</li><li>· Medios</li><li>· Público</li><li>· Comisiones de información local</li><li>· Países vecinos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gobierno: escala nacional (ministerios) y local (prefectura)</li><li>· Apoyo técnico independiente (IRSN)</li><li>· UE</li><li>· Operador</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gobierno: escala nacional (específicamente el Ministerio de Medio Ambiente) y local (prefectura)</li><li>· Apoyo técnico independiente (IRSN)</li><li>· UE y OIEA</li><li>· Operador</li><li>· Medios</li><li>· Público</li><li>· Comisiones de información local</li><li>· Países vecinos</li></ul>
Hungría	<ul style="list-style-type: none"><li>· Ministerio responsable de gestión de desastres</li><li>· DG gestión de desastres</li><li>· UE y OIEA</li><li>· Autoridades locales</li><li>· Medios</li><li>· Autoridades competentes de países bilaterales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Idem, “seguridad nuclear”</li><li>· Ministerio responsable de temas de sanidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Idem, “seguridad nuclear”</li><li>· Policía</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Idem, “seguridad nuclear”</li></ul>

País	Seguridad Nuclear	Protección Radiológica	Seguridad Física	Desastre Natural
Irlanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comité de Ministros (Departamento de Agricultura, Pesca y Alimentación</li> <li>· Departamento de Sanidad e Infancia</li> <li>· Departamento de Defensa y Fuerzas de Defensa</li> <li>· Guardacostas Irlandeses</li> <li>· Ejecutivo del Servicio de Sanidad</li> <li>· Autoridades locales</li> <li>· Policía</li> <li>· Apoyo y asesoramiento experto</li> <li>· Servicio de información del Gobierno</li> </ul>	—	—	—
Japón	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Agencias gubernamentales (Agencia de Defensa Contraincendios, Agencia de Policía Nacional, Guardacostas Japoneses Comisión de Seguridad Nuclear, Ministerio de Educación, Cultura, Deportes, Ciencia y Tecnología, Secretaría de Estado y Oficina del Estado)</li> <li>· Organizaciones de gobierno local afectadas</li> <li>· Prensa</li> <li>· OIEA</li> </ul>	—	—	—



País	Seguridad Nuclear	Protección Radiológica	Seguridad Física	Desastre Natural
Noruega	<ul style="list-style-type: none"><li>· Consejo Gubernamental para la Preparación de Emergencias</li><li>· Ministerio de Sanidad y Servicios de Cuidado</li><li>· Ministerio del Medio Ambiente</li><li>· Ministerio de Asuntos Exteriores</li><li>· Comité de Crisis para Preparación Nuclear: Autoridad Noruega de Protección Radiológica, Dirección de Protección Civil y Planificación de Emergencias; Ministerio de defensa, Dirección Nacional de Policía, Dirección de Sanidad, Dirección de Seguridad Alimentaria (pero también incluye asesores, gobernadores de los condados)</li><li>· OIE</li><li>· Países vecinos</li></ul>	—	—	—
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gobierno (nacional y local)</li><li>· UE y OIEA</li><li>· Países vecinos</li><li>· Titular de la licencia</li><li>· Medios</li><li>· Secretariado de HSE</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Agencia de Protección de la Salud</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Gobierno (nacional y local)</li><li>· UE</li><li>· Países vecinos</li><li>· Titular de la licencia</li><li>· Medios</li></ul>	—

País	Seguridad Nuclear	Protección Radiológica	Seguridad Física	Desastre Natural
Rusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gobierno</li> <li>· Ministerio de Situaciones de Emergencia</li> <li>· Ministerio de Sanidad</li> <li>· OIEA</li> <li>· Medios de comunicación rusos e internacionales</li> <li>· Corporaciones generales en el campo de la energía nuclear</li> </ul>	Idem	Idem	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gobierno</li> <li>· Ministerio de Situaciones de Emergencia</li> <li>· Ministerio de Sanidad</li> <li>· Medios de comunicación rusos e internacionales</li> </ul>
Suecia	<ul style="list-style-type: none"> <li>· UE y OIEA</li> <li>· Ministerio de Medio Ambiente</li> <li>· Unidad Gubernamental de Preparación de Emergencias</li> <li>· Agencia Sueca de Contingencias Civiles</li> <li>· Consejo Nacional</li> <li>· Consejo Administrativo del Condado</li> <li>· Administración Nacional de la Alimentación</li> <li>· Aduanas Suecas</li> <li>· Policía Sueca</li> <li>· Autoridades sanitarias</li> <li>· Países vecinos y Alemania, Rusia y Ucrania</li> </ul>	—	—	—
Suiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gobiernos nacional y cantonal</li> <li>· Países vecinos y OIEA</li> </ul>	Idem	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gobiernos nacional y cantonal</li> <li>· Policía cantonal</li> </ul>	—



