



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Ejecutado por:



## Acciones de Comunicación para Emergencias y/o Desastres

El documento “**Acciones de Comunicación para Emergencias y/o Desastres**” es resultado del trabajo conjunto implementado durante ocho meses, por la Dirección de Prevención y reconstrucción del Viceministerio de Defensa Civil (VIDECI) y la consultora Servicios Ambientales S.A. (SASA), con la asistencia técnica y financiera de la Cooperación Suiza en Bolivia, a fin de contribuir al fortalecimiento de las capacidades del Estado Boliviano mediante acciones de *Preparación para la atención adecuada y oportuna de desastres y/o emergencias*.

En su desarrollo ha contado con los aportes de los servidores públicos de las Unidades de Gestión de Riesgos (UGR) de las gobernaciones y municipios de los departamentos de Cochabamba, Tarija y Pando, quienes fueron parte de un proceso de enseñanza-aprendizaje en el que se abordó la elaboración de Planes de Contingencia Municipales para la Gestión de Riesgos.

**Dr. Oscar Cabrera Coca**  
Viceministro de Defensa Civil

**Coordinación Técnica VIDECI**

Ing. Heber Romero Velarde  
CN. Gonzalo Lobatón Camacho

*Director General de Prevención y Reconstrucción*  
*Jefe de la Unidad de Prevención*

**Comité Técnico CONARADE**

Andrea López Valle  
América Hidalgo Sánchez  
Jhanneth Mery Chambí Apaza  
Everth Rubín de Celis  
Moisés Chávez Solano  
Freddy Larrea Higuera

*Ministerio de Medio Ambiente y Agua*  
*Ministerio de Salud*  
*Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras*  
*Ministerio de Planificación del Desarrollo*  
*Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural*  
*Viceministerio de Defensa Civil*

**Equipo Técnico SASA**

Valeria Revilla Calderón  
Miguel Rodríguez Tejerina  
Leandra Díaz Ríos  
Marlene Berríos Gosálvez

*Gerente Técnico*  
*Coordinador de Proyectos*  
*Gerente de Proyectos*  
*Consultora Externa*

**Edición:** Marlene Berríos Gosálvez

**Dibujos:** Marco Peñaloza

**Diseño Gráfico:** Arturo Rosales Arce

©Primera Edición, 2017  
Impresión: Stigma  
Depósito Legal: 00000

**Servicios Ambientales S.A.**

c. Los Tajibos No 30 – Auquisamaña  
Telf./Fax: (591-2) 2775453 / 2799239  
Correo electrónico: info@sasa-bolivia.com  
La Paz - Bolivia

ACCIONES DE COMUNICACIÓN PARA  
EMERGENCIAS Y/O DESASTRES  
Parte del Plan de Contingencia

# Contenido

<b>1. PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>3. ACCIONES DE COMUNICACIÓN EN EL PLAN DE CONTINGENCIA</b>	<b>8</b>
¿Qué son las Acciones de Comunicación para Emergencias y/o Desastres?	9
¿Cuáles son sus objetivos?	9
¿Por qué son importantes?	10
¿Quiénes tienen la obligación de informar?	11
<b>4. SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN Y ALERTA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES (SINAGER)</b>	<b>12</b>
¿Cuáles son los objetivos del SINAGER?	13
¿Cuáles son las funciones del SINAGER?	13
¿Qué se necesita para el funcionamiento del SINAGER?	14
<b>5. ¿EN QUÉ CONSISTEN LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN?</b>	<b>14</b>
¿Qué tipo de Acciones de Comunicación existen?	15
<b>6. ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>17</b>
<b>Protocolos de comunicación</b>	<b>25</b>
A. Acciones de Comunicación Interna en la Fase de Preparación	18
B. Acciones de Comunicación Interna en la Fase de Respuesta	23
C. Acciones de Comunicación Interna en la Fase de Evaluación	26
<b>7. ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	<b>29</b>
A. Acciones de Comunicación Externa en la Fase de Preparación	30
B. Acciones de Comunicación Externa en la Fase de Respuesta	41
<b>8. APROVECHE LAS REDES SOCIALES</b>	<b>43</b>

## Acrónimos

COED	Comité de Operaciones de Emergencia Departamental
COEM	Comité de Operaciones de Emergencia Municipal
COEN	Comité de Operaciones de Emergencia Nacional
ETA	Entidades Territoriales Autónomas
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
GdRD	Gestión de Riesgos de Desastres
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
MCS	Medios de Comunicación Social
OND	Observatorio Nacional de Desastres
PC	Plan de Contingencia
SNATD	Sistema Nacional de Alerta Temprana de Desastres
SINAGER – SAT	Sistema Integrado de Información y Alerta Para la Gestión del Riesgo de Desastres
VIDECI	Viceministerio de Defensa Civil
VIBAPAD	Biblioteca Virtual Andina para la Prevención y Atención de Desastres

# 1. PRESENTACIÓN

Cuando se concluía la elaboración de esta guía tuvo lugar el movimiento sísmico que provocó enormes daños y la muerte de 369 personas -según el balance final- en México D.F, Morelos, Puebla, Estado de México y Oaxaca. Tuvo lugar exactamente 32 años después de un evento similar, mucho más devastador, el registrado el 19 de septiembre de 1985, el cual dejó a la capital mexicana en ruinas y más de 10.000 víctimas fatales.

Entre uno y otro desastre hubo varias diferencias, pero una de capital importancia: la inmediatez con la cual el mundo entero, y no solamente los directamente afectados o la sociedad mexicana se enteró y hasta fue “testigo” de lo que ocurría, por lo que además fue posible movilizar de inmediato a los equipos de rescate y ayuda y, a cientos de voluntarios, lo que en muchos casos contribuyó a salvar muchas vidas.

Esto fue posible por la profunda transformación que, entre uno y otro evento han experimentado las comunicaciones en el mundo. Los cronistas mexicanos a través de diferentes medios recordaban que, en 1985, el entonces presidente, Miguel de la Madrid Hurtado quedó aislado y sin comunicación alguna por 24 horas y tardó otras 48 en dirigirse a la nación. En 2017, el presidente mexicano Enrique Peña Nieto se enteró de lo que sucedía, en pleno vuelo hacia Oaxaca, hacia donde se dirigía para inspeccionar los daños provocados por otro movimiento sísmico registrado apenas 12 días antes, y desde el aire, al ver lo que sucedía en la capital a través de las imágenes difundidas por las redes sociales comunicó, en vivo y en directo, a México y al mundo, que retornaba de inmediato al D.F. para atender la emergencia.

Este sólo hecho refleja la importancia vital que tiene la comunicación para la atención de riesgos y desastres, aunque su rol es mucho más amplio. Así lo ratificaron los 187 Estados miembros de la Organización de Naciones Unidas, entre ellos el nuestro, Bolivia, cuando el 18 de marzo de 2015 aprobaron el “Marco de Acción para la Reducción del Riesgo de Desastres” en Sendai, Japón.

La Declaración de Sendai, al referirse al papel de la comunicación y de los medios de comunicación recomienda que éstos “deben desempeñar un papel activo e inclusivo a nivel local, nacional, regional y mundial (...) difundiendo información exacta y no confidencial sobre los riesgos de desastre, las amenazas y los desastres, (...) de una manera sencilla, transparente, fácil de entender y accesible, en estrecha cooperación con las autoridades nacionales...”.

Para que esto sea posible se recomienda también “aprobar políticas de comunicación específicas para la reducción del riesgo de desastres; apoyar, como corresponda, los sistemas de alerta temprana y las medidas de

protección y salvamento, y estimular una cultura de prevención y una fuerte participación de la comunidad en campañas de educación pública sostenidas y consultas públicas a todos los niveles de la sociedad, de conformidad con las prácticas nacionales”.

Con este espíritu y gracias a la colaboración de la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo, COSUDE, Servicios Ambientales S.A., en el marco de la implementación de la micro acción “Fortalecimiento de la Fase de Preparación para la Atención de Desastres y/o Emergencias”, ha elaborado esta Guía para la inclusión de Acciones de Información y Comunicación para Emergencias y/o Desastres, como parte de la elaboración del Plan de Contingencia Municipal.

Confiamos en que las orientaciones contenidas en este texto sean de utilidad para que autoridades y funcionarios municipales cumplan con esta tarea tan importante como necesaria, como parte de este esfuerzo que realiza el Estado boliviano por construir, junto a la sociedad, una cultura de prevención de riesgos y en caso de tener que enfrentar eventos adversos, tener la capacidad de emplear exitosamente, entre otros, recursos comunicacionales para alertar, auxiliar y salvar las vidas de nuestros compatriotas.

**Dr. Reymi Ferreira Justiniano**  
MINISTRO DE DEFENSA

Bolivia, octubre de 2017

## 2. INTRODUCCIÓN

En Gestión de Riesgos, cuando se habla de **contingencia**, se hace referencia a la posibilidad de que una amenaza suceda o no suceda, a un hecho imprevisto o, a un evento inesperado que puede o no concretarse.



¡Si algo malo puede ocurrir...  
probablemente ocurrirá!

### 3.

## ACCIONES DE COMUNICACIÓN EN EL PLAN DE CONTINGENCIA

Es una forma de organizarse para actuar frente a un posible evento adverso. El Plan de Contingencia establece qué medidas se deben tomar; qué tareas se deben realizar, qué recursos se necesitan y qué debe hacer la población para reducir los daños que puede causar una posible amenaza..

El Plan de Contingencia lo diseñan los gobiernos municipales en coordinación con todas las instituciones (públicas y privadas) del municipio. Para que se ejecute exitosamente se necesitan:

- Mecanismos y protocolos de comunicación claros que permitan informar adecuada y oportunamente a la población para evitar riesgos y/o reducir daños.
- Sistemas de comunicación que faciliten la comunicación entre actores involucrados en la gestión de riesgos.
- Equipos y recursos de comunicación que funcionen en situaciones de emergencia.

**Estos elementos forman parte de las Acciones de Comunicación del Plan de Contingencia**

#### PLAN DE CONTINGENCIA

*Contiene las medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la atención y auxilio oportuno a las poblaciones afectadas por los desastres naturales y/o antrópicos, y evitar la pérdida de vidas humanas. Viceministerio de Defensa Civil (VIDECI)*

## ¿Qué son las Acciones de Comunicación para Emergencias y/o Desastres?

Son un conjunto de medidas para la organización y difusión de la información, plasmadas en un documento que recoge los objetivos, políticas, estrategias, público objetivo, recursos y actividades de comunicación que un gobierno local debe desarrollar, interna y externamente, en una situación de emergencia o desastre.

## ¿Cuáles son sus objetivos?

- Abordar la comunicación en situaciones de desastre y/o emergencia integralmente, para que las acciones de respuesta sean coordinadas y efectivas.
- Establecer procedimientos y reglas básicas de coordinación entre los actores y los medios de comunicación.<sup>1</sup>
- Identificar medios y sistemas de comunicación de uso común.

<sup>1</sup> Por mandato de la Ley 602, en situaciones de emergencia o desastre deben poner su infraestructura y equipos a disposición del Estado. Manual del COEN, Mesa Técnica de Logística y Telecomunicaciones.

## ¿Por qué son importantes?

Porque el derecho a la información en situaciones de riesgo, desastre y/o emergencia es uno de los principios fundamentales de la Ley 602, de Gestión de Riesgos.

Porque los bolivianos y las bolivianas tenemos derecho a informarnos sobre la posibilidad de que ocurran eventos adversos

Las entidades públicas tienen el deber de informar a la población sobre las acciones que tomarán para enfrentarlos

Esto significa que las personas deben:

Recibir información oportunamente sobre los tipos de riesgos que los amenazan, y cuáles son las medidas de *prevención, mitigación, preparación, alerta, respuesta, rehabilitación y recuperación.*<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Ley 602, Art. 19, I, a



## ¿Quiénes tienen la obligación de informar?

### RESPONSABILIDADES DEL VIDECI

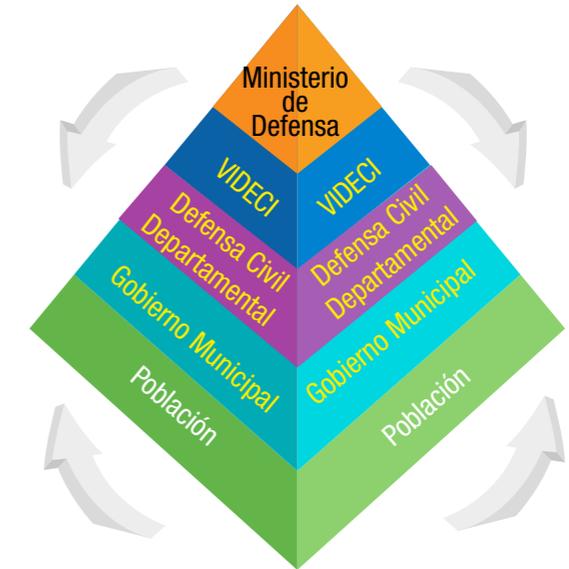
- Difundir la información sobre vulnerabilidad, amenazas y riesgos.
- Facilitar el acceso de la población a la información sobre Gestión de Riesgos de Desastres (GdRD).
- Fomentar una cultura de prevención, divulgando experiencias exitosas en GdRD.
- En situaciones de alerta, desastres y/o emergencias, socializar los planes y protocolos de respuesta.

### RESPONSABILIDADES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES (GM)

- Diseñar sus Planes de Contingencia incluyendo Acciones de Comunicación.
- Ante la ocurrencia de un evento adverso, la población afectada debe informar al GM, sobre los daños y pérdidas ocasionados por el desastre y/o emergencia en la comunidad, y las necesidades prioritarias para atender el mismo.

Todas las entidades estatales, en todos los niveles están obligadas a informar en situación de riesgo o desastre.

A nivel nacional el Ministerio de Defensa Civil es el responsable de *Generar, sistematizar, analizar y administrar la información sobre Gestión de Riesgos de Desastres.*<sup>3</sup>



Todas estas entidades forman parte del Sistema Integrado de Información y Alerta para la Gestión del Riesgo de Desastres - SINAGER-SAT, bajo la conducción del Viceministerio de Defensa Civil (VIDECI).<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Ley 602, Art. 17, c

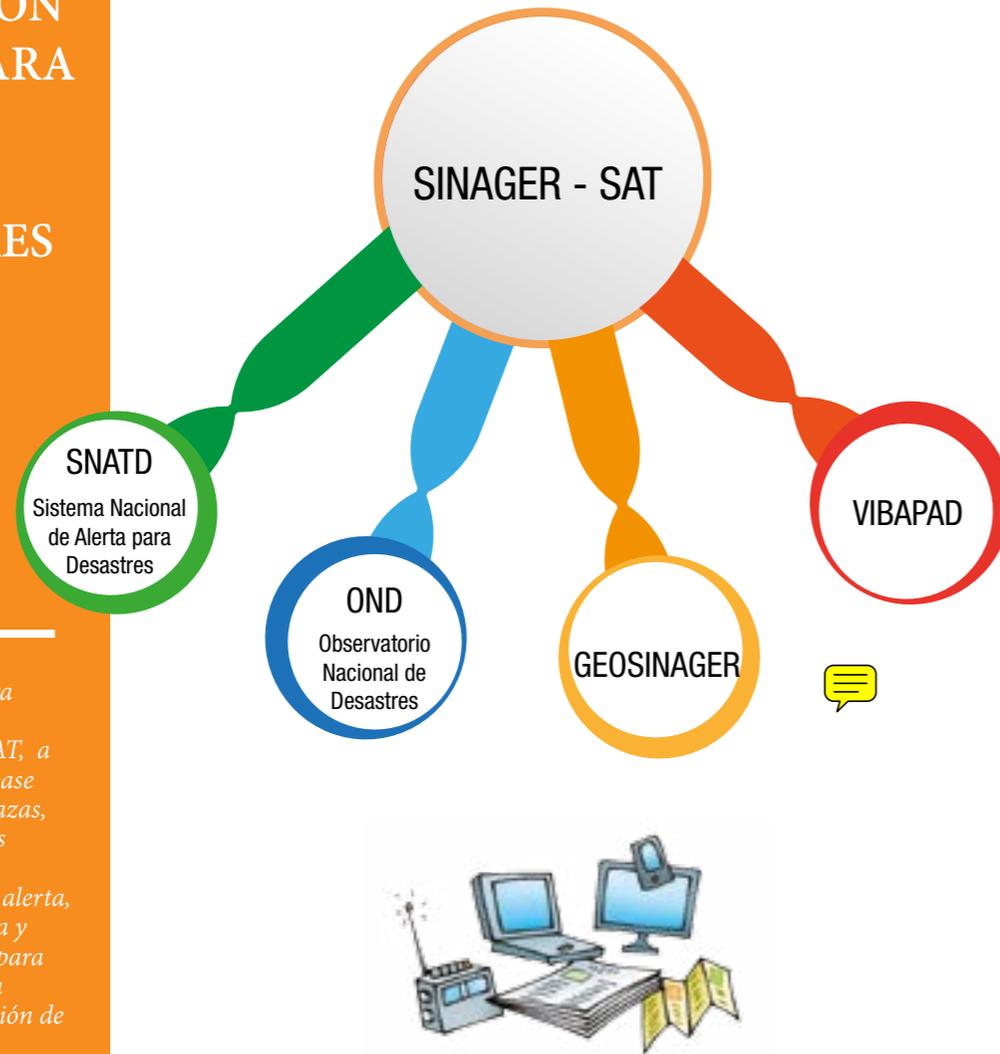
<sup>4</sup> Ley 602, Arts. 42-47

# 4.

## SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACIÓN Y ALERTA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES (SINAGER)

El Sistema Integrado de Información y Alerta para la Gestión del Riesgo de Desastres – SINAGER-SAT, a cargo del VIDECI, es la base de información de amenazas, vulnerabilidades y niveles o escenarios de riesgo, de vigilancia, observación y alerta, de capacidad de respuesta y de parámetros de riesgo, para la toma de decisiones y la administración de la gestión de riesgo. (VIDECI)

Componentes de SINAGER - SAT

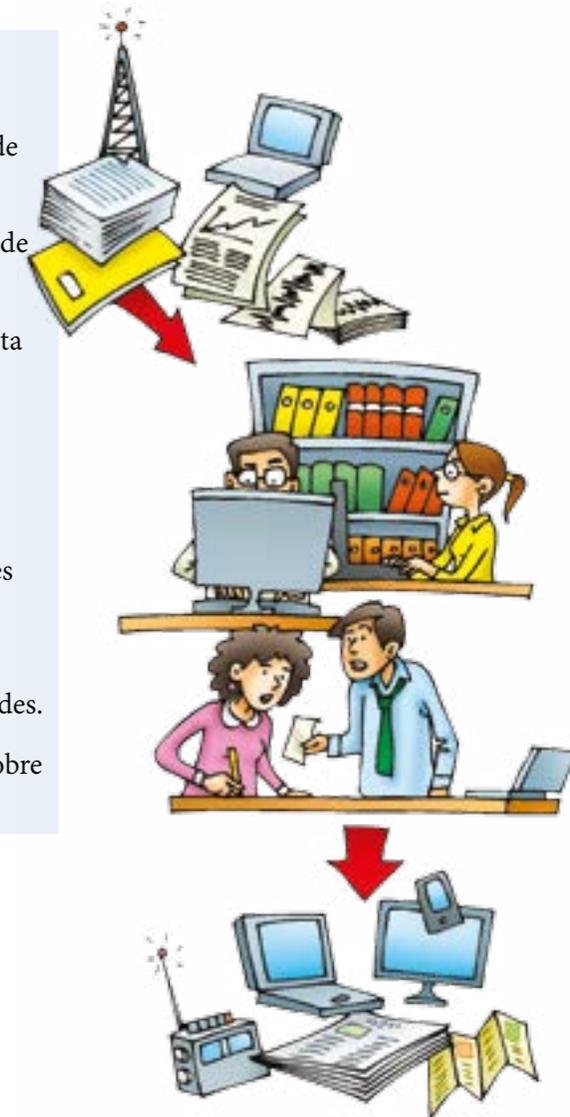


## ¿Cuáles son los objetivos del SINAGER?

## ¿Cuáles son las funciones del SINAGER?

El SINAGER tiene por objetivo recopilar, consolidar, validar y difundir la información proveniente de los COEM, COED, Mesas Técnicas Sectoriales, organizaciones técnico-científicas y toda fuente útil para la toma de decisiones a través de sus plataformas.

- Garantizar el acceso a la información.
- Compatibilizar los sistemas de comunicación.
- Articular todos los sistemas de comunicación.
- Articular los sistemas de alerta de las ETA y los sistemas de monitoreo y vigilancia.
- Identificar riesgos.
- Procesar pronósticos de amenazas y elaborar boletines de riesgo.
- Generar recomendaciones preventivas para las autoridades.
- Consolidar la información sobre amenazas.



## ¿Qué se necesita para el funcionamiento del SINAGER?

El buen funcionamiento del SINAGER-SAT sólo será posible en la medida en que todos sus integrantes cumplan sus responsabilidades y además, cuenten con la infraestructura y los recursos humanos y técnicos requeridos.

Para ello será necesario en la fase de Preparación y como parte de la elaboración del Plan de Contingencia, que en el municipio efectúe un diagnóstico de los recursos de comunicación con los que cuenta y el estado en que éstos se encuentran; ya que en una situación de emergencia y/o desastre, se necesita que los sistemas de comunicación funcionen bien o que existan medios alternativos que puedan emplearse.

Será igualmente importante tener una Red de Comunicación tanto interna (para las comunicaciones dentro de la alcaldía) como externa (con los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil) estructurada y operando eficientemente.

## 5. ¿EN QUÉ CONSISTEN LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN?

En realizar un recuento detallado para conocer:



## ¿Qué tipo de Acciones de Comunicación existen?

Se definen las acciones relacionadas con la comunicación que se implementarán antes, durante y después de una Emergencia y/o Desastre, con base a la información precedente. Estas comprenden:



En los siguientes capítulos se describen:

- Objetivos de las Acciones de Comunicación Internas y Externas
- Públicos objetivos
- Acciones de comunicación en las fases de Preparación, Respuesta y Evaluación
- Redes sociales en la gestión de riesgos



La siguiente sección describe las Acciones de Comunicación Interna que debe llevar adelante el Gobierno Municipal con el propósito de organizar las actividades a nivel institucional.

## 6. ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA

### Objetivo:

Garantizar que frente a una situación de emergencia y/o desastre, la información circule rápidamente entre autoridades y funcionarios del Gobierno Municipal, sean técnicos de UGRs, personal de emergencias o apoyo, y voluntarios, facilitando la toma de decisiones y la prestación oportuna y eficiente de auxilio y apoyo a los potenciales afectados y damnificados.



### Público objetivo:

Autoridades, funcionarios municipales, personal de apoyo y voluntarios.

# A.

## Acciones de Comunicación Interna en la Fase de Preparación<sup>5</sup>

Como parte del diseño del Plan de Contingencia se deben cumplir las siguientes tareas:

1. *Definir quiénes se ocuparán de la comunicación.*

Si el Gobierno Municipal cuenta con una Unidad de Comunicación, el jefe o responsable será el encargado de diseñar y ejecutar las Acciones de Comunicación. De lo contrario, el alcalde asignará esta responsabilidad a un miembro del personal o a un equipo, que tenga aptitud para entablar comunicación y mantenerla con actores, especialmente con periodistas y medios de comunicación social.

2. *Revisar el equipamiento y material de comunicación del municipio. Recuerde que idealmente el municipio debería contar con:*



EQUIPO/MATERIAL	SI	NO
Teléfono fijo		
Telefax		
Teléfono celular		
Computadora		
Impresora		
Conexión a Internet		
Televisor		

<sup>5</sup> Las acciones que se proponen a continuación han sido adaptadas de manuales de organismos de las Naciones Unidas -UNICEF, OMS- y de la Cruz Roja para situaciones de emergencia y/o desastre y del Manual del Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN), que forma parte de la Caja de Herramientas del VIDECL, adaptadas al nivel municipal.

EQUIPO/MATERIAL	SI	NO
Radio receptor		
Generador eléctrico		
Radio base VHF con su antena, fuente de poder y torre de 45 mts.		
Estación repetidora		
Transistores portátiles para las comisiones y Puesto de Mando Unificado		
Estaciones de radio base VHF con antena, fuente de poder y torre de 30 mts. distribuidas en cada sector		
Manuales de operación de todos estos equipos de radiocomunicación		
Mapas del municipio		

Si no se cuenta o no se dispone de estos equipos y/o material, al elaborar el presupuesto del Plan de Contingencia, se debe considerar la adquisición de éstos.

3. *Contar con los datos de contacto de los organismos e instituciones que estarán involucrados en la atención de desastres y emergencias:*

Nº	INSTITUCIÓN	NOMBRE	Nº Fijo /Celular
1	Gobierno Municipal (integrantes del COEM <sup>6</sup> y funcionarios clave)		
2	Oficina local de Defensa Civil		
3	Guarnición de la Policía Boliviana		
4	Servicio Departamental/Municipal de Salud		
5	Dirección Distrital/Municipal de Educación		
6	Servicio Departamental/Municipal de Cuencas Regional		

<sup>6</sup> Ley 602, Art. 13.

Nº	INSTITUCIÓN	NOMBRE	Nº Fijo /Celular
7	Oficina local o regional de la Administradora de Carreteras		
8	Unidades locales de las Fuerzas Armadas		
9	Servicio/Cooperativas de agua potable		
10	Servicio/Cooperativas de luz		
11	Sindicatos de transportistas		
12	Sindicato/Central agraria		
13	Líderes locales y regionales		

4. *Crear una Red de Comunicación.*

La Red de Comunicación apoyará al COEM, al encargado de Gestión de Riesgos, a la Comisión de Primera Respuesta, al responsable o al equipo de comunicación y a todos quienes intervendrán en la atención del desastre y/o emergencia. A su vez la Red de Comunicación informará a la Sala de Situación.

La Red de Comunicación debe estar integrada por funcionarios de los organismos e instituciones involucrados en la atención de desastres y emergencias (enunciados en la tabla anterior). Los integrantes de la Red deberán tomar en cuenta que:

- Su propósito es ayudar y salvar vidas.
- Deben contribuir a seguir las normas, instructivos y planes ya diseñados.
- Deben respetar el rol que se les asigna en cada momento.



5. *Establecer dónde funcionará el Centro de Operaciones de Emergencia y asegurar que cuente con un espacio adecuado para instalar la Sala de Situación<sup>7</sup>, donde los periodistas puedan acudir para obtener información.*

Requerimientos mínimos para la Sala de Situación

- Debe estar ubicado en una zona segura
- La edificación debe ser protegida y apropiada
- Debe contar con un sistema de seguridad alrededor
- Debe contar con señalización y acceso apropiado
- Debe contar con reserva de agua
- Debe contar con generador de electricidad
- Se debe contar con un lugar alternativo, en caso de que el lugar original sea afectado por el evento adverso u otra eventualidad<sup>8</sup>

.....  
<sup>7</sup> La Sala de Situación es la terminología que se emplea en Bolivia para Sala o Centro de Prensa.  
<sup>8</sup> VIDECCI. Lineamientos y Herramientas Básicas para elaborar el Plan de Contingencia Municipal. Pag. 46.

Asimismo, hay que asegurarse de contar con los datos de contacto de las personas encargadas de la administración del lugar donde funcionará el Centro de Operaciones de Emergencia.

Dirección del Centro de Operaciones de Emergencia	Nombre del encargado(s)	Teléfono/Email del encargado(s)

#### 6. Definir quién será el Vocero

El Vocero Oficial es la o las personas responsables de proporcionar información oficial y periódica del estado de situación. La información del vocero debe ser clara y adecuada según los usuarios de la información.

Idealmente el Vocero Oficial debería ser elegido entre los miembros de la Comisión de Primera Respuesta (mejor aún si es el líder del equipo<sup>7</sup> de Primera Respuesta) quien se convertirá en el punto focal de contacto con los medios de comunicación; orientará las relaciones con los medios y cuidará que la información proporcionada coincida con la información entregada a las autoridades.

### Responsabilidades del Vocero Oficial

- Recopilar la información técnica sobre los efectos del desastre
- Coordinar las acciones de intercambio, divulgación y distribución oportuna y eficiente de la información, tanto a nivel interno como externo
- Asesorar al/la presidente/a del COEM o el responsable de Gestión de Riesgos en acciones de gestión de la información y comunicación conveniente para facilitar la respuesta y proteger la salud de los afectados<sup>10</sup>

9 La Comisión de Primera Respuesta forma parte del COEM y en las primeras 72 horas de una Emergencia o Desastre opera un Equipo de Primera Respuesta.

10 VIDECI. Lineamientos y Herramientas Básicas para elaborar el Plan de Contingencia Municipal. Pag. 47.

## B.

#### 7. Diseñar los Protocolos de Intervención

Los protocolos de intervención tienen la finalidad de no improvisar en caso de emergencias, son específicos para cada emergencia y se pueden ajustar cuantas veces sea necesario<sup>11</sup>. Los protocolos de intervención deben ser:

- Fáciles de comprender
- Conocidos por todo el personal sin excepción alguna
- Practicados por lo menos una vez al año
- Específicos para cada emergencia<sup>12</sup>

### Acciones de Comunicación Interna en la Fase de Respuesta

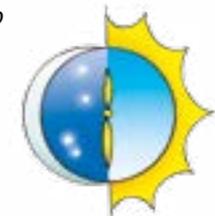
#### 1. Designar al Personal

Las autoridades deberán designar entre el equipo de comunicación a los encargados de recoger información de la Red de Comunicación y de todos aquellos que estén trabajando para atender la emergencia, para obtener información confiable.



#### 2. Establecer horarios de trabajo

Programar turnos entre el personal designado para cubrir 24 horas de servicio.

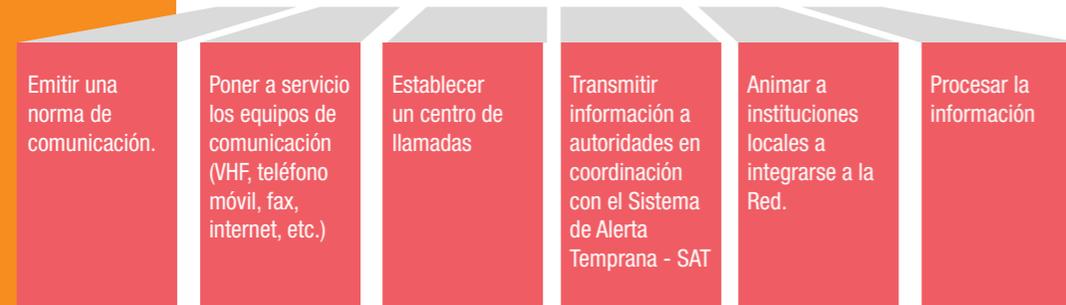


11 Manual del COEN  
12 Manual del COEN

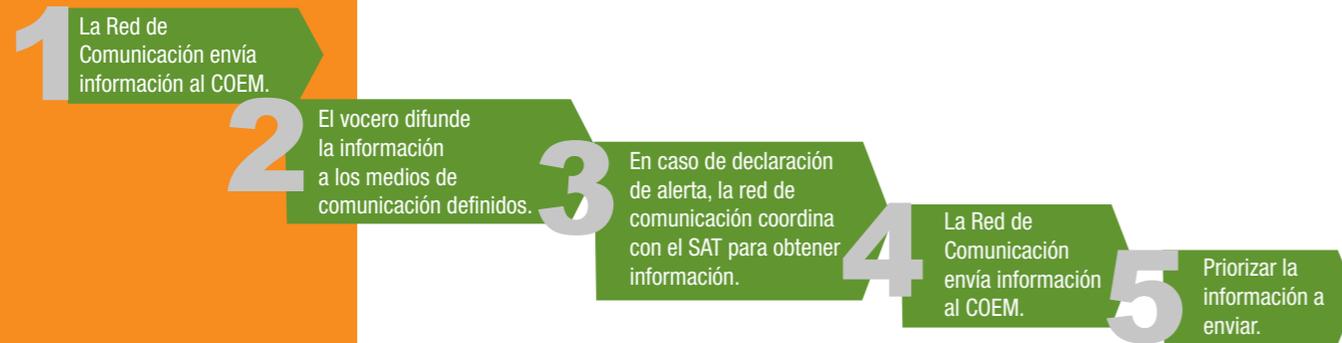
3. *Asignar funciones para garantizar un buen flujo de información.*

Bajo la conducción del COEM y en coordinación con el responsable de comunicación designado por la MAE<sup>13</sup>, definir el flujo de las comunicaciones e información de emergencia.

Se recomienda:



4. *Activar los Protocolos de Intervención en Emergencia y/o Desastres*



A continuación se muestran los protocolos para el procesamiento y verificación de la información.

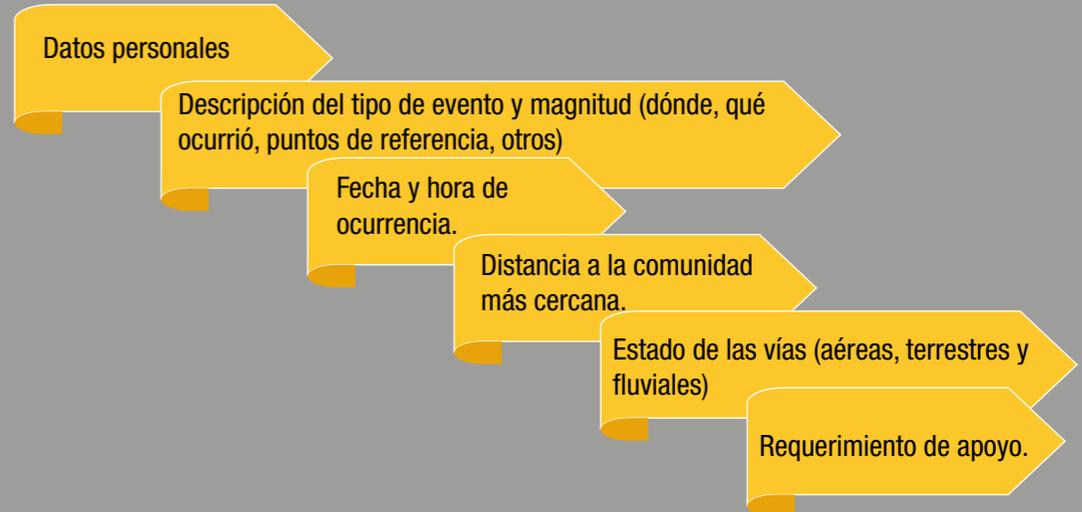
.....  
13 Máxima Autoridad Ejecutiva

## Protocolos de comunicación

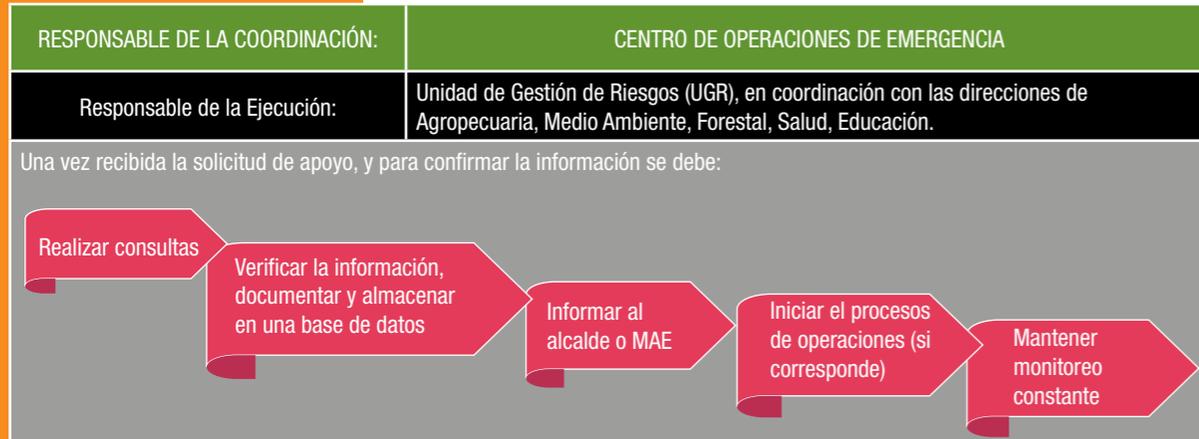
### Protocolo para procesar información sobre la ocurrencia de eventos adversos

RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓN:	CENTRO DE OPERACIONES DE EMERGENCIA
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN:	Unidad de Gestión de Riesgos (UGR), en coordinación con la Unidad de Comunicación o el equipo encargado de la Comunicación.

En el centro de llamadas, al recepcionar una llamada para informar la ocurrencia de un evento adverso, se deben solicitar:



## Protocolo para para Verificar Información



### 5. Activar los procedimientos de la Sala de Situación



- Desde el Centro de Operaciones, después de procesar la información, difundirla.
- Para difundir la información utilizar todos los medios.
- Emitir notas de prensa y comunicados oficiales.



## C. Acciones de Comunicación Interna en la Fase de Evaluación

Una vez superada la Emergencia o Desastre será muy importante evaluar el desempeño de las Acciones de Comunicación y documentar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas.

ACCIONES REALIZADAS	BUENO	REGULAR	MALO	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
El desempeño de la Red de Comunicación fue:				
El flujo de comunicación interna fue:				
El desempeño del Vocero Oficial:				
Lecciones aprendidas				



## Recuerda que...

Para una gestión eficiente de la información debes:

- Permanentemente verificar y confirmar la información a nivel interno.
- Mantener al equipo y a los colaboradores siempre informados.



La siguiente sección describe las Acciones de Comunicación Externa que están enfocadas en la información pública fuera del Gobierno Municipal, es decir con medios de comunicación, población, instituciones estatales y otros.

## 7. ACCIONES DE COMUNICACIÓN EXTERNA

### Objetivos:

- Generar información adecuada que contribuya a reducir los posibles daños, evite la confusión y situaciones de pánico; y, facilite la coordinación para la atención adecuada de la emergencia y/o desastre.
- Difundir la información disponible de manera oportuna, estructurada y adecuada.
- Facilitar la coordinación entre los niveles local, departamental y nacional, y entre el Gobierno Municipal y las organizaciones del municipio.
- Establecer y facilitar la relación con los Medios de Comunicación Social (MCS).



**Público objetivo:**

- Funcionarios de gestión de riesgos de los niveles departamental y nacional.
- Líderes/dirigentes de las organizaciones sociales del municipio y/o la región y líderes de opinión de la comunidad.
- Población del municipio especialmente, directivos y periodistas de los medios de comunicación locales, regionales y/o departamentales.



## Acciones de Comunicación Externa en la Fase de Preparación<sup>14</sup>:

Los integrantes del equipo encargado de las comunicaciones y las relaciones públicas en el GM deberán tener sus funciones claramente definidas, para una mejor coordinación de labores y para evitar la duplicación de tareas y la difusión de información errónea o contradictoria. Ese equipo deberá desarrollar las tareas que se describen a continuación.

1. *Identificar a los actores.*

- Realizar un mapeo de los actores institucionales: funcionarios de las gobernaciones ligados a la gestión de riesgos; dirigentes y/o líderes de las organizaciones sociales con influencia en el municipio y MCS del municipio.

.....  
<sup>14</sup> Las acciones que se proponen a continuación han sido adaptadas de manuales de organismos de las Naciones Unidas -UNICEF, OMS- y de la Cruz Roja para situaciones de emergencia y/o desastre; del Manual del Centro de Operaciones de Emergencia Nacional (COEN), que forma parte de la Caja de Herramientas del VIDECI, adaptado al nivel municipal y de las sugerencias recibidas en los talleres departamentales de capacitación.

- Identificar y contactar a los líderes de opinión y a los MCS más influyentes para informarles y/o capacitarlos en temas relacionados con la gestión de riesgos y la atención de desastres y/o emergencias y establecer acuerdos básicos de acción conjunta, antes de que se produzcan éstos.
- Capacitar a los actores identificados y establecer acuerdos para gestionar los riesgos.
- Asegurarse de contar con un directorio de los medios de comunicación locales y/o regionales:

Nº	NOMBRE PERIODISTA	MEDIO DE COMUNICACIÓN	Nº CELULAR	E-MAIL
1				
2				
3				
4				
5				

2. *Preparar la información.*

Elaborar un paquete de información básica que contenga la siguiente información:

- Resumen de los Planes de Contingencia.
- Diagrama del COEM
- La situación actual y acciones de preparación.

LAS SIGUIENTES FRASES  
PUEDEN AYUDAR A DISEÑAR  
LOS INFORMES O REPORTE:

- Los desastres pueden afectar a cualquiera, son un asunto de todos.
- Comunidades más seguras están mejor preparadas.
- Es mejor prevenir.
- Estar preparados es responsabilidad de todos.

Asimismo, se debe identificar y trabajar un conjunto de ideas fuerza con las cuales se elaborarán los mensajes y/o se diseñarán formatos que faciliten la emisión de informes o reportes a los medios de comunicación.

3. *Diseñar, programar y ejecutar las actividades de difusión para la prevención.*

Programar e implementar campañas de comunicación y/o reuniones para explicar el contenido y alcance de los Planes de Contingencia con:



Recuerda que...



4. *Capacitar a los recursos humanos*

Conscientes de que la mayoría de los municipios, particularmente de áreas rurales no cuenta con recursos especializados en el área de comunicación, será preciso impulsar un proceso mínimo de capacitación sobre comunicación de riesgos y la aplicación de esta Guía, tanto para el equipo de comunicación interna como externa, los voluntarios y el/los voceros, que incluya:

- Principios básicos
- Estrategias de comunicación
- Buenas prácticas de comunicación.
- Elaboración de mensajes
- Entrenamiento de voceros

5. *Establecer procedimientos para las comunicaciones entre niveles del Estado.*

El COEM como instancia conformada por instituciones públicas, privadas y organizaciones sociales a nivel municipal responsable de la conducción en la atención de desastres y/o emergencias y la recuperación deberá:

- Establecer flujos de información en todos los niveles.
- Definir qué medios de comunicación se emplearán.
- Enviar información oportuna al COED y COEN y mantener un registro.
- Establecer qué información técnico-científica se difundirá.

En el Manual de Operaciones de COEN están establecidos los lineamientos y procesos de coordinación y transmisión de información que se deben dar entre los tres niveles de administración del Estado, tanto para la fase de Preparación como de Respuesta.

LISTA DE VERIFICACIÓN	
Acciones de coordinación en la Fase de Preparación	
El Director General de Emergencia y Auxilio verifica que los Planes de Emergencia y/o Contingencia estén de acuerdo con parámetros y estándares emitidos.	<input checked="" type="checkbox"/>
Los ministerios y entidades, empresas públicas actualizan los Planes de Acción y/o Respuesta y remiten copia al VIDECI.	<input type="checkbox"/>
Los ministerios verifican inventario de suministros humanitarios en sus almacenes y remiten copia al VIDECI,	<input type="checkbox"/>
Los ministerios, entidades y empresas públicas verifican inventarios de capacidades y recursos y remiten copia al VIDECI.	<input type="checkbox"/>
Los responsables de Mesas Técnicas Sectoriales actualizan lista de contactos de sus Mesas y el Director General de Emergencia y Auxilio actualiza el archivo principal de contactos del COEN.	<input type="checkbox"/>
El VIDECI implementa al menos 2 Talleres de capacitación para miembros del COEN al año.	<input type="checkbox"/>
El VIDECI implementa al menos 2 simulaciones al año para la activación del COEN y verificar su funcionamiento.	<input type="checkbox"/>
El VIDECI realiza 1 simulacro al año para analizar el funcionamiento del COEN.	<input type="checkbox"/>
SINAGER – SAT: A partir de sus plataformas de información actualizada en el internet, donde las Mesas Sectoriales, COED y COEM envían su información sobre la emergencia o desastre.	<input type="checkbox"/>
Secciones Departamentales de Defensa Civil, asesoran y apoyan al COED.	<input type="checkbox"/>
Secciones Regionales de Defensa Civil asesoran y apoyan a los COEM bajo su jurisdicción.	<input type="checkbox"/>

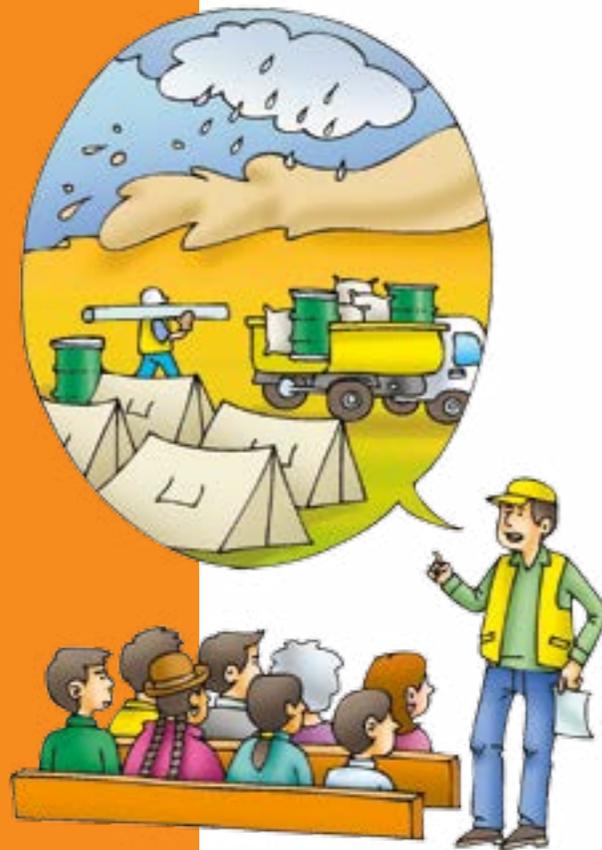
LISTA DE VERIFICACIÓN	
Acciones de coordinación en la Fase de Respuesta	
Las Mesas Técnicas Sectoriales recogen información sectorial y la envían al SINAGER (1 vez al día).	<input checked="" type="checkbox"/>
El Director del COEN envía Informe de Situación al Coordinador del COEN (1 vez al día).	<input type="checkbox"/>
Las Mesas Técnicas Sectoriales envían Informe de situación al Coordinador del COEN (1 vez al día).	<input type="checkbox"/>
Las Mesas Técnicas Sectoriales envían Informe de Estado de funcionamiento servicios básicos al Coordinador del COEN (1 vez al día).	<input type="checkbox"/>
Las Mesas Sectoriales envían Informe Final de la emergencia o desastre al Director del COEN.	<input type="checkbox"/>

Se debe estar consciente que los medios de comunicación tienen su propia forma de presentar la información y que ésta no siempre coincide exactamente con la realidad o con el mensaje que se desea transmitir. Esto no debe tornarse en un factor de conflicto.

## 6. Difusión a través de los Medios de Comunicación.

En una situación de emergencia y/o desastre, una de las tareas fundamentales es mantener a la población bien informada. Los principales aliados en esa misión son los medios de comunicación. Hay que ayudarlos a cumplir su misión de informar adecuadamente al público y para ello, se necesita mantenerlos bien informados.

### a) ¿Qué tipo de información se debe transmitir?



- Naturaleza y nivel de impacto.
- Alerta temprana de nuevas amenazas.
- Medidas de mitigación.
- Asistencia humanitaria del Municipio.
- Esfuerzos y acciones de recuperación.
- Los derechos en situaciones de emergencia.

### b) ¿Cómo podemos tener una buena relación con los medios de comunicación?



- Ser los primeros en informar.
- Emitir información actualizada, completa y veraz.
- Distribuir la información a los medios.
- Programar entrevistas considerando los principales puntos que se desea informar.
- No favorecer a un medio.
- Conocer a los interlocutores.
- Corregir información oncorrecta.

**Hay que ofrecer una buena historia para publicar. De lo contrario, los medios de comunicación pueden encontrar y publicar una historia equivocada.**

No olvidar que una vez publicada la información, será demasiado tarde para corregirla.

c) Recomendaciones para el Vocero

Cuando transmite información a los periodistas debe tomar en cuenta:

- Tener clara la Emergencia.
- Anotar datos importantes de los hechos.
- Hablar un lenguaje sencillo.
- Explicar términos técnicos.
- No olvidar que todo lo que se diga se publicará.
- Respaldar toda la información.
- No contestar si no conoce la respuesta.
- No mentir.
- No compartir información extra oficial.
- Tratar a los reporteros profesionalmente y con respeto.
- Informar permanentemente.
- Nunca entrar en conflicto con un medio de comunicación.



Tener siempre presente que la repetición es la esencia de la retención; el público recordará lo que ve, escucha y lee repetidamente en los medios de comunicación.



d) Otros consejos importantes para los encargados de la comunicación.

- Emitir mensajes oficiales para evitar caos.
- Antes de una entrevista tener claro qué se informará.
- Conocer al auditorio para anticipar el contexto de las preguntas.
- Probablemente se publicarán reportajes críticos o polémicos.
- Proporcionar imágenes y datos a los medios de comunicación.
- Apelar al humor para aliviar situaciones de confrontación.

e) Protocolo de Comunicación.

Una adecuada gestión de la información es uno de los aspectos más delicados e importante durante una situación de emergencia y/o desastre. Convendrá por tanto tener un protocolo que debe ser activado, en cuanto se produzca un evento adverso. Se puede seguir el siguiente protocolo:

RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓN:	Centro de Operaciones de Emergencia Municipal (COEM)
RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN:	Unidad o Responsable de Comunicación del Gobierno Municipal
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe la información transmitida por el centro de información del COE y elabora boletines de prensa con los consolidados de afectación y acciones prioritarias desarrolladas.</li> <li>2. Establece comunicación con los diferentes medios y canaliza la información que se produce en las áreas de operación, manteniendo un canal permanente de información hacia la zona de afectación.</li> <li>3. Define los mecanismos para la información pública y elabora los comunicados informativos sobre el evento y recomendaciones a la comunidad.</li> <li>4. Convoca a rueda de prensa cuando la situación así lo aconseje.</li> <li>5. Dispone de toda la información relacionada con la atención del evento y apoya el Centro de información del COEM en la elaboración de informes consolidados que faciliten su transmisión a los medios de comunicación.</li> <li>6. Verifica permanentemente la confiabilidad de la información transmitida.</li> </ol>	

Una vez superado el primer momento de la emergencia y de acuerdo con el desarrollo del evento adverso, será necesario:

- Alertar al público acerca de cómo regresar a sus hogares en condiciones de seguridad.
- Establecer maneras de avisar al público que la crisis ha pasado y la reanudación paulatina de los servicios públicos.
- Convencer a la población y a los medios de comunicación de que continúen apoyando las tareas de los equipos de rehabilitación y reconstrucción.
- Planificar para incluir las lecciones aprendidas en los nuevos planes operativos después de la evaluación.



## Acciones de Comunicación Externa en la Fase de Evaluación

Nuevamente, una vez superada la Emergencia o Desastre será muy importante evaluar el desempeño del Sistema y documentar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas.

Los aspectos a evaluar son:

ACCIONES REALIZADAS	BUENO	REGULAR	MALO	SUGERENCIAS PARA MEJORAR
El desempeño de la Red de Comunicación				
El desempeño del Vocero en cada una de las etapas y asignaciones de trabajo				
La calidad de la información distribuida a los medios en cuanto a su claridad, pertinencia y oportunidad				
La utilidad del monitoreo de los medios de comunicación para la generación de nueva información				
Los problemas presentados y los errores cometidos para fortalecer las buenas prácticas en el momento de la recuperación				
Lecciones aprendidas para fortalecer una respuesta pública apropiada para emergencias similares en el futuro				

Las redes sociales se han convertido en un canal de comunicación masiva de suma importancia para la sociedad. Por ello es importante saber cómo utilizarlas a nuestro favor.

## 8. APROVECHE LAS REDES SOCIALES

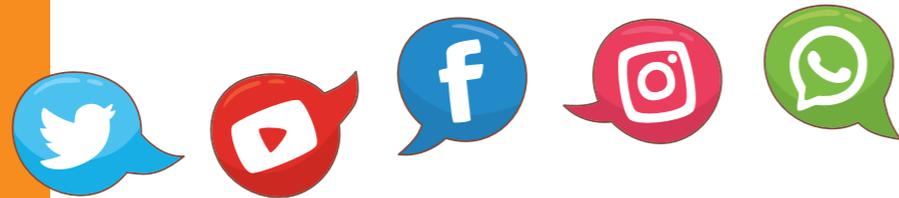
Las Redes Sociales han logrado lo que ningún otro medio de comunicación ha podido realizar, que cada persona sea protagonista y participe activamente para comunicar de manera masiva e inmediata alguna situación. Escritores, locutores de radio, conductores de programas, etc., son escuchados por sus oyentes, pero con las redes sociales cualquier persona puede expresar su opinión llegando a miles de personas en pocos minutos.



Las redes sociales generan información valiosa a través de la difusión de videos, audios, fotografías y comentarios, que muchas veces ayudan a esclarecer situaciones y hechos; pero que otras veces alientan la difamación y en muchos casos las malas intenciones.

Es por esto que el GM debe considerar una estrategia de comunicación específica de redes sociales. Para ello recomendamos seguir los siguientes puntos:

1. Definir las redes sociales que se utilizarán. Las más importantes son: Twitter y Youtube, utilizadas para mostrar noticias cortas ya que es fácil que se difundan incluso por otros canales como facebook o la Web; Facebook y What's App, tiene un impacto más directo con los receptores por ello se aconseja utilizar videos y fotos; y existen muchas otras que también pueden utilizarse como Google+, LinkedIn, etc.



En las gestiones 2016 y 2017 se realizaron encuestas a representantes de más de 60 municipios en Bolivia.

Las respuestas obtenidas dan cuenta que casi el 75% de los entrevistados, tres cuartas partes, emplea las redes sociales para su trabajo; que una tercera parte, el 32% se comunica por medio del Facebook y también casi un tercio, el 29%, lo hace por What's App; mientras que sólo un 11% tiene una cuenta en Twitter.

(SASA, en el marco de la Microacción Apoyo a la fase de Preparación para la Gestión de Riesgo)

2. Crear un contenido que no alarme a la gente, que la informe y le ayude a saber cómo protegerse ante la ocurrencia de un evento adverso. Es importante considerar que los videos muestren la atención a la emergencia por parte de los equipos de primera respuesta y voluntarios, ya que generan mayor confianza en la gente.
3. Responder a todas las preguntas y comentarios que hagan las personas en todas las redes sociales.
4. Motivar a los periodistas y líderes de opinión para que sigan en redes sociales la cuenta del GM, esto facilitará la difusión masiva de la información.
5. Publicar información en tiempo real, ya que los periodistas y líderes de opinión quieren tener la información de primera mano.
6. Finalmente, monitorear la respuesta de los usuarios, constantemente.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para que las publicaciones sean claras, transparentes y que tengan un impacto positivo en los usuarios de las redes sociales:

- Publicar información precisa, actualizada y obrar con criterio.
- Publicar información oficial e incluir fuentes de información.
- Especificar cuando las opiniones sean personales y no institucionales.
- No compartir información interna o confidencial.
- No compartir rumores.
- No publicar imágenes, videos o audios de eventos internos en sitios públicos.
- Respetar la privacidad de los colegas.
- Reconocer y corregir los errores con prontitud.
- Ser amable, no utilizar lenguaje irrespetuoso, estigmatizante o discriminatorio.



**Recuerda que...** para informar a la gente, la comunicación debe ser corta, clara y con un mensaje positivo, por ejemplo:



## ANEXO

# Diagnóstico de los recursos de comunicación para las emergencias y/o desastres

En una situación de emergencia y/o desastre se necesita que los sistemas de comunicación funcionen bien o que existan medios alternativos que puedan emplearse. Es igualmente importante tener una red de comunicación interna -en la institución- y externa -hacia la sociedad- mediante la cual podamos comunicarnos fácilmente.

Por ello, durante el desarrollo de los talleres de capacitación que formaron parte de la Microacción se indagó cuál era el cuadro de situación sobre estos cuatro aspectos.

1. Con qué infraestructura y equipos de comunicación cuentan los municipios
2. Qué medios de comunicación se emplean al interior de la alcaldía.
3. Cómo se comunica la alcaldía con su gobernación y otras instituciones del Estado y con las organizaciones de la Sociedad Civil
4. Qué Medios de Comunicación Social existen en el municipio, cómo se relacionan éstos con el gobierno municipal y si estas relaciones serían útiles en una situación de emergencia o desastre.

Para ello se aplicaron cuestionarios a funcionarios de las Unidades de Gestión de Riesgos (UGRs) municipales en los tres departamentos<sup>12</sup> y comunicadores locales del ocho<sup>13</sup>, con los resultados que se describen a continuación.

.....

<sup>12</sup> Cochabamba, Pando y Tarija y se tomaron en cuenta además los resultados obtenidos en una indagatoria similar efectuada en 2016, durante la ejecución de la primera Microacción en Beni y Chuquisaca,

<sup>13</sup> De igual forma se incluyeron los resultados obtenidos en un sondeo a comunicadores aplicado en la gestión 2016, que no incluía comunicadores locales de Pando.

### A. Equipos y Sala de Situación

Las capitales de departamento habitualmente cuentan con:

- Red de telefonía fija para servicios de teléfono y fax
- Red de telefonía móvil mediante celulares y/o para enviar mensajes de texto o SMS, correo electrónico y WhatsApp
- Internet para enviar correos electrónicos
- Red Satelital para comunicaciones de voz y de datos
- Radiocomunicación pública o privada (radioaficionados) como apoyo, en situaciones de emergencia.

El diagnóstico realizado permitió establecer que no todos los municipios rurales tienen estos servicios. La mayoría cuenta sólo con telefonía móvil, que casi siempre funciona bien, aunque en los municipios más pequeños, muchas comunidades no tienen cobertura o los celulares funcionan intermitentemente.

Asimismo, no todos los municipios rurales tienen Internet y donde sí hay el servicio, muchas veces éste es lento o se corta. Además, tanto el Internet como los celulares colapsan o dejan de funcionar cuando hay una emergencia o desastre.

Por tanto, al diseñar las Acciones de Información y Comunicación será muy importante especificar qué medios alternativos hay en el municipio que se puedan usar en caso de emergencia y/o desastre. Las radios comunitarias, allí donde existen, pueden ser una buena opción para mantener una comunicación continua y eficaz en una situación de emergencia

## B. ¿Cómo funciona la comunicación en la Alcaldía?

En los municipios, por más pequeños que éstos sean, no siempre es fácil que haya una buena comunicación entre autoridades y funcionarios, un factor esencial en una situación de emergencia.

A pesar de ello, se ha constatado que la comunicación interpersonal es la predominante en municipios medianos y pequeños y la que autoridades y funcionarios municipales emplean para comunicarse y dialogar entre sí. Se debe aprovechar esta práctica y potenciarla con apoyo de la tecnología, por ejemplo, creando grupos de What's App.

El otro recurso más empleado son las comunicaciones escritas, sea mediante memoradums o circulares. Ambos serán poco útiles en una situación de emergencia, pero sirven y son necesarias para difundir instrucciones y procedimientos en la fase de Preparación.

## C. ¿Cómo funcionan las comunicaciones entre las alcaldías, la Sociedad Civil y las gobernaciones?

La comunicación interpersonal es también el medio que emplean con mayor frecuencia las autoridades y funcionarios municipales en ciudades intermedias y pequeñas para comunicarse con la población organizada. Periódicamente las alcaldías organizan reuniones para informar, dialogar y/o tomar acuerdos con las organizaciones.

La comunicación es mucho más fluida con las organizaciones campesinas e indígenas y las asociaciones de productores, pero generalmente se entabla en función de objetivos precisos: analizar y consensuar planes de trabajo, obras, inversiones.

La relación comunicacional es menos frecuente con otras organizaciones con presencia en los municipios, como ONGs o iglesias, pero de igual

manera se establece en función de necesidades concretas relacionadas con la gestión municipal. Ocasionalmente se apela a comunicaciones escritas.

Tampoco son fluidas las comunicaciones entre los gobiernos departamentales y locales y éstas obedecen casi exclusivamente a necesidades de gestión. Son más difíciles aun cuando deben comunicarse dos instancias que representan a líneas político-partidarias diferentes.

Por las observaciones realizadas y la información recabada, se constata entonces que los gobiernos locales deben mejorar su comunicación, tanto con las organizaciones locales como con los gobiernos departamentales, como parte del diseño de las Acciones de Comunicación e Información para la Atención de Desastres y/o Emergencias.

## D. La relación con los medios

En una situación de emergencia y/o desastre, los medios de comunicación social podrían ser los aliados más importantes. Con certeza los periodistas estarán en las áreas afectadas en el momento de la emergencia y si tienen el conocimiento apropiado, podrán ayudar a difundir mensajes adecuados, a crear conciencia sobre la gravedad de la situación y apoyar las acciones que deban tomarse.

Sin embargo, las relaciones entre autoridades locales y medios de comunicación son diferentes en cada caso. Muchas veces son fluidas y cordiales; en otros, ocasionales pero cordiales; a veces no hay una buena relación entre autoridades, funcionarios municipales y periodistas por diversas razones y sucede también que no hay relación alguna. Esto último ocurre casi siempre porque en el municipio no hay un medio de comunicación y por tanto, esporádicamente se toma contacto con medios regionales o medios de las ciudades capital.

Por tanto, el cómo construir una relación respetuosa, cordial y de mutua colaboración con los medios de comunicación locales, regionales y nacionales será una de las tareas fundamentales en el diseño de las Acciones de Comunicación. Para ello, de manera habitual se recomienda difundir permanentemente noticias de varias áreas del gobierno municipal.

A este propósito se indagó qué temas concitan la atención de los medios y se encontró que están relacionados con la gestión, especialmente los que se refieren a la ejecución de obras. Sin embargo, muchos comunicadores locales han empezado a interesarse por la Gestión de Riesgos, las acciones de prevención y la asignación de presupuesto para ese propósito. Esta predisposición debe ser aprovechada también en el diseño de las Acciones de Comunicación.

Con respecto a la vocería, en los municipios medianos y pequeños, habitualmente son los alcaldes quienes la ejercen en todos los temas, y en menor medida, algunos miembros del Concejo Municipal. Empero, en una situación de emergencia, no todos quienes normalmente llevan la relación con los medios pueden ser buenos voceros. Conviene analizar si otra persona del equipo, por ejemplo, el líder del equipo de Primera Respuesta podría cumplir un mejor papel en esas circunstancias.