

Liderar en momentos de crisis

Reducción del impacto de la COVID-19 en Latinoamérica y África
Sesión 2 | 16 de julio de 2020

Informe de salud pública - Dr. Cyrus Shahpar

“Informe sobre la situación y tema especial: El marco de respuesta adaptativa”

Aspectos esenciales del liderazgo: Prof. “Dutch” Leonard

“Liderazgo en momentos de crisis”

SALUD PÚBLICA

Informe sobre la situación, Dr. Cyrus Shahpar – Información importante

Medidas que pueden tomar los alcaldes:

- continuar tomando medidas basadas en la evidencia; comunicarse con frecuencia y franqueza para generar confianza y movilizar a los residentes para apoyar estas medidas fundamentales;
- promover la salud pública y las medidas sociales mientras proporcionan información precisa sobre la pandemia para combatir la “pandemia” de la información errónea.

Marco de respuesta adaptativa, Dr. Cyrus Shahpar – Información importante

Más recientes datos al 14 de julio de 2020:

Datos al 14 de julio de 2020	América Latina	África
Número total de casos	3 386 775	492 660
Casos en las últimas 24 horas	50 193	15 085
Cantidad total de muertes	144 943	8 430
Muertes en las últimas 24 horas	1 531	177

El enfoque de respuesta adaptativa consiste en adaptar dinámicamente las actividades de respuesta epidémica a la situación actual.

El enfoque utiliza datos para determinar lo siguiente:

- la fuente de transmisión
- el riesgo para la comunidad
- las medidas de respuesta a implementar

Se puede encontrar orientación sobre el enfoque de respuesta adaptativa en el libro de tácticas sobre COVID-19 de Resolve To Save Lives: <https://preventepidemics.org/covid19/resources/playbook/>

Para obtener más recursos sobre la COVID-19 de Partnership for Healthy Cities, incluida una biblioteca de materiales en inglés, español, portugués y francés, visite <https://cities4health.org/>.

LIDERAZGO EN MOMENTOS DE CRISIS

"Liderazgo en momentos de crisis" - Prof. Dutch Leonard - Información importante

Existen cuatro tareas importantes de liderazgo que fundamentan todos los demás aspectos de la respuesta a la crisis:

- **Evaluar dónde se encuentra en el ciclo de vida de la crisis** con la mayor precisión posible. Esto informará los modos en que asigna su atención y actividades y organiza el trabajo.
- **Reunir un equipo diverso, experto y dinámico** para ayudarlo a supervisar la respuesta a la crisis y discutir sobre las decisiones clave.
- **Establecer un proceso de resolución de problemas para una amenaza nueva.** Los procesos de gestión de emergencias de rutina no serán suficientes para esta crisis. En cambio, debe integrar rápidamente información nueva (e incompleta), aprender sobre la marcha y reaccionar de manera ágil a problemas emergentes.
- **Comunicarse con honestidad, esperanza y empatía** para gestionar los aspectos políticos, mantener el orden, asegurar y retener el apoyo y crear las condiciones para lograr una colaboración efectiva en circunstancias extremas.

Tarea 1: Evaluar dónde se encuentra su ciudad en el ciclo de vida de la crisis.

El objetivo es establecer **conciencia situacional** para usted, su equipo, su organización u organizaciones y el público. En una situación tan dinámica, obtener la visión de 360 grados es difícil pero vital.

- ¿Dónde se encuentra en el ciclo de la crisis? (Consulte el ejemplo en el Apéndice: "The Five Stages of Crisis Management" (Las cinco etapas del manejo de crisis))
- ¿Qué debe hacerse ahora y quién lo hace? ¿Qué debe hacerse a continuación?

Tarea 2: Reunir a un equipo para que le ayude a responder a la crisis.

Necesita un equipo diverso y dinámico para ayudarlo a gestionar su respuesta, que pueda brindarle información relevante, enmarcar los problemas como decisiones y elaborar opciones creativas.

- Seleccione a las siguientes personas de los tres grupos: las que representan las prioridades de la ciudad; las que tienen conocimientos especializados relevantes para la pandemia y las que conocen bien la comunidad y el ayuntamiento. ¡La diversidad es clave!
- Mantenga la dinámica del equipo: intercambie a las personas en los grupos según sea necesario en diferentes puntos del ciclo de crisis.

Tarea 3: Establecer un proceso de resolución de problemas para sortear una crisis sin precedentes.

No sabemos lo suficiente sobre la COVID-19 y sus consecuencias, la situación sigue evolucionando y los efectos secundarios y terciarios son difíciles de predecir o incluso imaginar. Sin precedentes obvios para seguir, necesita un proceso integral y completo para participar en la resolución de problemas en tiempo real.

- **Cree condiciones para un proceso horizontal de resolución de problemas.** Asegúrese de que todos se sientan libres de expresarse y de que el enfoque esté en las mejores soluciones en lugar de decir lo que "el jefe" quiere escuchar.
- **Participe en una resolución de problemas iterativa, ágil y creativa:**
 0. Establezca valores, metas y prioridades.
 1. Comprenda los problemas clave.
 2. Desarrolle opciones.
 3. Prediga sus resultados.
 4. Elija la mejor opción.
 5. Ponga en práctica.
 6. Repita.
- **Ponga en práctica con un espíritu de experimentación y descubra cuál es su camino a seguir.**

Tarea 4: Comunicarse de manera creíble para manejar los aspectos políticos de la crisis.

Deberá tomar decisiones radicales que afecten profundamente la vida de las personas y la economía local. Habrá ventajas y desventajas involucradas, y deberá decidir rápidamente y con información limitada. Es fundamental asegurar y mantener el apoyo para su liderazgo político por parte del público y de las partes interesadas.

- La comunicación debe ser clara, concisa, coherente, consistente y creíble.
- Recuerde los principios de Stockdale: Sea completamente honesto. Proporcione una base racional para la esperanza. Muestre empatía.
- Cuento con estructuras efectivas para la comunicación pública.
- Mantenga informadas a las personas todos los días al mismo tiempo.
- Preocúpese más por una reacción moderada que por una exagerada.
- Considere la posibilidad de tomar medidas más restrictivas de manera temprana y frecuente en sus comunicaciones públicas, en caso de que las necesite.
- Confíe en su audiencia. En una crisis, las personas quieren ayudar. Consiga su apoyo.
- Recuerde a las personas que lo que hacen en este momento es importante y tiene implicaciones para lo que sucede después.
- Haga hincapié en que los riesgos aún están presentes, aunque algunas personas no los hayan percibido. El hecho de no haberse contagiado es un motivo para **continuar** usando una mascarilla, no para dejar de hacerlo, eso significa que está funcionando.
- Resalte historias de personas locales que no tomaron precauciones y se enfermaron gravemente. Mencione sus nombres.
- Fomente la resiliencia: invite a las personas, artistas, empresas y organizaciones del sector social a brindar su apoyo y creatividad.
- Piense en cómo se comunicará y responderá a las necesidades de poblaciones específicas.
- Evalúe el impacto de la crisis desde una perspectiva de equidad y sea transparente acerca de cómo velará por los integrantes que son vulnerables económicamente y físicamente.
- Coordine con otros niveles del gobierno y del sector privado.

Otros recursos:

Para obtener información de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (Centers for Disease Control and Prevention, CDC) sobre la comunicación de riesgos de emergencia y crisis, consulte <https://emergency.cdc.gov/cerc/>

Para obtener más información sobre los procesos de resolución de problemas durante una crisis, consulte "Crisis Management for Leaders Coping with COVID-19" (Manejo de crisis para líderes que afrontan la COVID-19) de Herman B. "Dutch" Leonard, Arnold M. Howitt y David W. Giles: <https://bit.ly/30Jw6Y3>

Próxima sesión

Jueves 30 de julio, de 9:00 a. m. a 10:30 a. m., hora del este de los EE. UU.

Las cinco etapas del manejo de crisis: Coronavirus (COVID-19) en los EE. UU.

Profesora Juliette Kayyem

20 de mayo de 2020

