



# Manual para la preparación de Instituciones ante una Pandemia de Influenza



SECRETARÍA  
DE SALUD

**SALUD**



## **SECRETARÍA DE SALUD**

DR. JOSÉ ÁNGEL CORDOBA VILLALOBOS  
SECRETARIO DE SALUD

DRA. MAKI ESTHER ORTÍZ DOMÍNGUEZ  
SUBSECRETARÍA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD

DR. MAURICIO HERNÁNDEZ ÁVILA  
SUBSECRETARIO DE PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA SALUD

LIC. MA. EUGENIA DE LEÓN-MAY  
SUBSECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



# COMITÉ NACIONAL PARA LA SEGURIDAD EN SALUD

SECRETARÍA DE SALUD

SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL

SECRETARÍA DE MARINA

SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA  
Y ALIMENTACIÓN

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

SECRETARÍA DE TURISMO

SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES  
DEL ESTADO

SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA

PETRÓLEOS MEXICANOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



## Manual para la Preparación de Instituciones ante una Pandemia de Influenza

	Página
Introducción	7
Objetivo	13
Pasos para desarrollar un plan	15
Diagnóstico	17
Preparación	29
Respuesta	41
Recuperación	45
Mantenerse alerta	47
Lista de Cotejo	51
Anexo de Comunicación	53
Elección de un vocero	53
Modelos de comunicación	55

Versión 1.0



La influenza es una enfermedad respiratoria altamente contagiosa, causada por un virus. El virus de la influenza se clasifica en 3 tipos: A, B y C; pero únicamente el virus de influenza tipo A, ha mostrado la capacidad de causar pandemias. Una pandemia es la presencia de una enfermedad infecciosa de manera simultánea en dos o más continentes.

En general, se considera que existen tres tipos de influenza:

- **Influenza aviar:** Es una enfermedad de las aves, la cual es muy contagiosa, causa elevada mortalidad en aves silvestres y de corral y ocasionalmente causa enfermedad en los mamíferos, incluyendo a los humanos. Las personas que presentan esta enfermedad, la adquieren por encontrarse en estrecho contacto con las secreciones de las aves de corral infectadas y puede llegar a ocasionarles la muerte. Esta enfermedad no se transmite a las personas por consumo de pollo o huevo.
- **Influenza estacional:** Es una enfermedad de los humanos que se presenta sobretodo en los meses de invierno. Se transmite fácilmente por gotitas de saliva al estornudar o toser, por el saludo de mano o beso o por tocar objetos contaminados con el virus. Se caracteriza por iniciar súbitamente con fiebre elevada, dolor de cabeza (cefalea), escurrimiento nasal (rinitis), malestar general intenso, tos, dolor muscular y articular severo que limita el movimiento (postración) y dolor de garganta. Esta enfermedad afecta a personas de todas las edades, puede causar cuadros de leves a graves, siendo más severa en personas con antecedentes de enfermedades de pulmón o corazón, adultos mayores y niños pequeños.
- **Influenza Pandémica:** Se trata de una epidemia de influenza de gran magnitud, que afecta de manera simultánea a dos o más continentes, la cuál se presenta tras la aparición de un nuevo virus de influenza tipo A. El cuadro clínico es similar al de la influenza estacional, pero habitualmente de mayor

intensidad y con mayor frecuencia de complicaciones. En el siglo XX se presentaron las siguientes pandemias:

PANDEMIAS OCURRIDAS EN EL SIGLO XX		
AÑO	NOMBRE COMÚN Y SUBTIPO	IMPACTO
1918	Influenza Española (H1N1)	40 millones de defunciones
1957	Influenza Asiática (H2N2)	2 millones de defunciones
1968	Influenza de Hong Kong (H3N2)	1 millón de defunciones

Actualmente, los científicos consideran que existe un gran riesgo de que ocurra una nueva pandemia de influenza según los siguientes factores: primero, debido a la periodicidad con la que generalmente se presentan estos eventos, ya que la última pandemia se presentó hace más de cuarenta años. Segundo, últimamente han habido cambios en el comportamiento y características del virus de influenza aviar que entre otras cosas les ha permitido adquirir la capacidad de infectar a humanos.

Una pandemia de influenza podría ser una de las principales emergencias mundiales de salud pública causadas por un agente natural. Sin embargo, no se puede predecir cuándo tendrá lugar ya que esto depende de las mutaciones o cambios que vayan sufriendo los virus. Una vez que aparezca el nuevo virus con características propias, el virus no respetará fronteras y su propagación por el mundo será muy rápida.

La actual preocupación por una nueva pandemia comenzó en 1997, cuando en Hong Kong se presentó, en aves de corral, un brote de influenza aviar por un nuevo tipo de virus A: H5N1. Este brote ocasionó 18 casos de influenza aviar en humanos y seis muertes, y dio lugar a la destrucción de millones de aves. Posteriormente, en enero de 2004, Tailandia y Vietnam notificaron sus primeros casos de influenza aviar en seres humanos. Dichos casos estaban directamente vinculados a los brotes de influenza aviar H5N1 en aves de corral que comenzaron en 2003, sin precedentes

en la historia por su magnitud. Estos brotes afectaron rápidamente a otros ocho países asiáticos.

Con lo anterior se cumplían dos de las tres condiciones necesarias para el inicio de una pandemia: primero, la aparición de un nuevo tipo de virus A, y segundo que el virus sea capaz de causar enfermedad grave en seres humanos. Pero falta que se de la tercera condición: que el virus adquiera la capacidad para transmitirse eficientemente de humano a humano.

Como se describió anteriormente una pandemia de influenza tiene potencial para ocasionar un elevado número de enfermos graves, hasta la muerte. Se estima que el 25 al 35% de la población mundial se contagie durante una pandemia de influenza, lo que ocasionaría decenas de millones de muertes.

Con la capacidad de los medios de transportes que existe actualmente, se considera que en tan solo unas semanas, la enfermedad podría llegar a todos los continentes. Durante las pandemias de 1918 y 1956 la diseminación de la enfermedad se llevó tan sólo 12 y 6 meses respectivamente.

Es por ello que a diferencia de otros padecimientos de importancia en salud pública, una pandemia de influenza, no sólo tendría un impacto sobre la provisión de servicios de salud. El principal factor es el ausentismo laboral condicionado por la emergencia, ya sea por enfermedad, cuidado de enfermos o miedo, el cuál causaría una importante afectación en todos los niveles de gobierno y en todos los sectores de la sociedad. Dicha afectación se vería reflejada a las comunicaciones, transportes, servicios bancarios, comercio, educación, turismo, entre otras.

En nuestro país, para estimar el impacto de una posible pandemia de influenza en los Servicios de Salud, se han realizado modelajes matemáticos utilizando como escenario la pandemia de 1918 y se espera:

- **Duración de la pandemia: 8 semanas**
- **Población contagiada: 25%**
- **Población con alto riesgo de complicaciones: 17%**

Resultados con 25% de infectados			
Escenarios	Defunciones esperadas	Número de hospitalizaciones	Consultas otorgadas
Mínimo	21,522	80,727	11,798,789
Máximo	117,461	352,513	20,710,591

Impacto en los servicios de salud (25% de infectados)			
Tiempo	Capacidad hospitalaria	Capacidad UCI	Capacidad de Ventiladores
Primera semana	278%	262%	58%
En el pico de la epidemia (sem 5)	912%	1220%	269%

El impacto en los distintos sectores nacionales de una pandemia podría verse reflejado en:

- Disminución de la oferta de productos: disminución en la producción, alteración en la distribución y reducción del comercio internacional.
- Disminución en la demanda: cambios de necesidades, problemas de transportación de personas y mercancías y disminución del consumo en comercios.
- Cambio en la demanda de servicios: agua y saneamiento, acceso a telecomunicaciones, protección contra la inseguridad, distribución de alimentos, servicios de emergencia y servicios funerarios.
- Y por lo tanto alteraciones sociales y económicas de gran magnitud.

### Impacto económico

Para mostrar el impacto económico que se deriva de una epidemia por un nuevo virus, se tiene el ejemplo de lo ocurrido con el Síndrome Agudo Respiratorio Severo (SARS). Esta enfermedad se presentó durante los meses de noviembre de 2002 a julio de 2003, afectando a 26 países, con 8098 casos y 774 muertes. En ese periodo se dio una disminución del comercio al menudeo del 15% y pérdida del 2% del producto interno bruto (PIB), en países de la región

asiática. En Hong Kong, uno de los países más afectados por esta nueva enfermedad, se observó una reducción del 75% de los viajes durante el pico de la epidemia, este momento más agudo significó una reducción del 7% en el PIB.

De acuerdo con el ejercicio de modelaje del posible impacto de una pandemia de influenza en México, se considera que los costos directos por pérdidas de días laborales serían:

- **Ingreso promedio: \$106.77 por día**
- **Tasa de empleo: 96.51%**

<b>Resultados de impacto económico</b>		
<b>Escenarios</b>	<b>Días de trabajo</b>	<b>Impacto económico</b>
<b>Mínimo</b>	<b>186.935.34</b>	<b>34.691 MDP</b>
<b>Más</b>	<b>205.840.12</b>	<b>38.201 MDP</b>
<b>Máximo</b>	<b>238,067,73</b>	<b>44,180 MDP</b>

En estas cifras se refleja solamente el impacto económico directo por días no laborados. Para realizar estos cálculos se consideró que el 96.51% de los mexicanos en edad productiva realizan alguna actividad que les remuneran en promedio \$106.77 al día. En este estimado no se consideró la pérdida económica por reducción de la producción industrial y pérdida de servicios.

Con base en lo anterior y dado el grave impacto social, económico y en materia de salud que puede condicionar una pandemia de influenza, es necesario que todas las instituciones gubernamentales y organizaciones del sector público, privado y sociales, participen activamente en las acciones de preparación y respuesta para enfrentar una amenaza de esta naturaleza, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades y con ello mitigar el impacto de una pandemia de influenza sobre la población de México.



Este manual está dirigido a las instituciones gubernamentales y organizaciones del sector público, privado y social, para que conozcan las acciones recomendadas a realizar antes, durante y después de una pandemia de influenza.

Estas acciones deberán adecuarse a las necesidades, capacidades y responsabilidades específicas de cada institución, en el momento de implantar su propio plan de preparación y respuesta ante una pandemia de influenza.

La finalidad de contar, en cada organización, con un plan de contingencia, es asegurar en la medida de lo posible la continuidad de la institución.

El plan que se genere en cada organización, deberá contemplar todos los procesos críticos, sus posibles respuestas y las políticas laborales que apoyen al personal y a los directivos durante una emergencia sanitaria.

Dentro de este plan, es fundamental tomar en cuenta, desde la perspectiva de la institución, la mejor manera de contribuir con la respuesta nacional, para que entre todos se logre mitigar al máximo, el impacto socioeconómico de una pandemia de influenza.

Los pasos a seguir son:

1	Diagnóstico
2	Preparación
3	Respuesta
4	Recuperación
5	Mantenerse alerta



## Pasos a seguir para el desarrollo de un plan de preparación y respuesta

Formar un Comisión para:	
<b>Prepandemia</b>	<b>1</b> Diagnóstico
	<p style="text-align: center;"><b>Analizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto de la pandemia de influenza en sus funciones</li> <li>Estado actual</li> <li>Canales de comunicación</li> <li>Procesos críticos</li> </ul>
<b>Prepandemia</b>	<b>2</b> Preparación
	<p style="text-align: center;"><b>Desarrollar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Sensibilización y capacitación</li> <li>Estrategias de continuidad</li> <li>Simulacros</li> <li>Canales de comunicación y mensajes</li> <li>Tecnología necesaria</li> <li>Pruebas de comunicación y tecnología</li> <li>Procesos de apoyo la continuidad</li> <li>Coordinación con proveedores, clientes y aliados</li> <li>El enlace para contribuir al plan nacional</li> <li>La metodología de evaluación</li> </ul>
<b>Pandemia</b>	<b>3</b> Respuesta
	<p style="text-align: center;"><b>Implementar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> <li>Medidas para evitar el contagio</li> <li>Planes operativos</li> <li>Evaluación del impacto real</li> </ul>
<b>Postpandemia</b>	<b>4</b> Recuperación
	<p style="text-align: center;"><b>Restaurar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Líneas de mando</li> <li>Lugar de trabajo</li> <li>Todos los procesos</li> <li>Relación con proveedores, clientes y aliados</li> </ul>
	<b>5</b> Mantenerse alerta
<b>Postpandemia</b>	<p style="text-align: center;"><b>Realizar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la evaluación realizada</li> <li>Ajustes al plan de preparación y respuesta</li> <li>Entrenamiento</li> <li>Capacitaciones</li> <li>Pruebas de comunicación y tecnologías</li> </ul>



## 1 Diagnóstico

### Analizar

- Impacto de la pandemia de influenza en sus funciones
- Estado actual
- Canales de Comunicación
- Procesos críticos

Para la realización, implementación y seguimiento de un plan de preparación y respuesta ante una pandemia de influenza es necesario formar una Comisión encargada de analizar, diseñar e implementar las acciones de preparación y respuesta de la institución.

Esta Comisión debe estar formada por personas que tengan un profundo conocimiento de la institución, así como de las consecuencias de una pandemia de influenza, para poder realizar un análisis adecuado y proyectar su impacto en la institución. También es importante que esta Comisión cuente con facultades para manejar recursos financieros.

La primera tarea de esta Comisión será considerar las consecuencias socioeconómicas generales, para luego analizar el estado actual de la dependencia o empresa y visualizar las repercusiones que una pandemia de influenza podría tener en la institución.

Una vez proyectadas estas consecuencias, será más fácil identificar los insumos y procesos esenciales para la institución antes, durante y después de la pandemia de influenza:

- **Antes**, momento de preparación, para que se definan acciones anticipatorias y preventivas.
- **Durante**, cuando debe existir una respuesta, para que continúe en funciones produciendo y brindando los servicios que la sociedad necesita en ese momento.
- **Después**, en la recuperación y reinstauración de los procesos cotidianos, producción y del personal.

## **1. Impacto de la pandemia de influenza en sus funciones**

Antes de iniciar cualquier acción, es necesario que la Comisión esté sensibilizada con el tema y cuente con toda la información acerca del riesgo de una pandemia de influenza. Es importante familiarizarse con las consecuencias socioeconómicas internacionales, nacionales y locales. Así como la saturación de los servicios de salud, la tasa aproximada de afectados y el porcentaje de ausentismo laboral que se ha planteado para México.

De esta manera, será más sencillo plantear las posibles consecuencias de una pandemia de influenza en la institución. Llegando incluso a particularizar el porcentaje de ausentismo laboral aproximado, si se analiza, entre otras cosas, el número de madres o padres solteros que tendrán que cuidar de sus hijos, en caso de cierre de escuelas.

Durante una pandemia de influenza, la demanda en los productos, servicios o funciones que la institución provee a la sociedad podrá elevarse o disminuirse. Proyectar de antemano esto, permitirá construir un plan a la medida que responda adecuadamente a las demandas de la sociedad, en caso de que éstas se eleven. En el caso de que la demanda disminuya, habrá que considerar la posibilidad de suspender los procesos de estos productos, servicios o funciones para evitar un esfuerzo infructuoso y limitar un desequilibrio en las finanzas.

## **2. Estado actual**

Para poder planear una situación de contingencia como lo es una pandemia de influenza, es fundamental tener claro aspectos esenciales de la institución.

### **Funciones que generalmente desempeña la institución**

Aunque parezcan preguntas evidentes, en el momento de decidir qué procesos críticos deben fortalecerse o cuáles diferir es necesario tener claramente definidas las funciones principales que la institución desempeña normalmente. En muchas ocasiones, las actividades cotidianas pueden confundirnos y ocupar el lugar de funciones. Por esto, es necesario tener cuidado y tomarse

el tiempo necesario para delimitar las principales funciones que generalmente desempeña la institución.

## **Funciones y procesos de la institución que afectan a la economía y estabilidad social del país**

Una vez definidas las funciones generales, habrá que analizar la conexión que existe entre las funciones y procesos de la institución que pueden afectar a la economía del país o a la estabilidad social. Esto con el fin de identificar los productos, servicios o funciones que requieren de nuestra atención, durante una pandemia de influenza, ya que uno de los objetivos es mitigar sus consecuencias socioeconómicas.

En algunos casos, las funciones y procesos de empresas pueden llegar a tener repercusiones transnacionales o si se trata de dependencias gubernamentales, algunas de ellas tendrán responsabilidades primordiales para con la población.

## **Fortaleza financiera**

Dado que la demanda variará considerablemente durante una pandemia de influenza, es importante tener en cuenta la fortaleza financiera de la institución. Si la disrupción es de varios meses, habrá que tomar en cuenta la situación de créditos o de liquidez para que el impacto financiero sea mínimo, ya que las ganancias podrían no ser continuas, ni constantes. No debemos olvidar que una vez pasada la pandemia de influenza, se entrará en un periodo de recuperación hasta regresar a la normalidad.

## **Costo de inversión en el plan de preparación ante una pandemia de influenza**

Durante esta etapa de diagnóstico, es importante proyectar el costo de inversión para el desarrollo de un plan de preparación y todo lo que conlleva. En un inicio puede parecer elevado y los beneficios no podrán capitalizarse a corto plazo o dentro de un plazo definido. Una pandemia de influenza tiene la particularidad de ser un riesgo atemporal, pero un riesgo después de todo.

El principal motor para esta preparación es la posibilidad que existe de una pandemia de influenza, sin embargo, esta preparación puede servir ante cualquier otra contingencia.

### **Infraestructura**

Realizar un inventario de la infraestructura para saber con qué se cuenta, ya que durante una pandemia de influenza habrá que hacer modificaciones en los procesos, en el personal y probablemente en las oficinas o edificios que se utilicen, dependiendo de los productos, servicios o funciones críticos que se mantendrán durante una pandemia de influenza.

Conocer la capacidad de almacenaje proveerá la posibilidad de decidir si se pueden hacer pequeñas reservas de insumos o de materia prima que asegurarán la continuidad en los procesos identificados como críticos.

Las rutas de entrega y los medios de transportes podrán apoyar los procesos críticos de la institución, pero también son servicios que pueden reforzar la respuesta local.

Una de las principales acciones para limitar el contagio es un adecuado y frecuente lavado de manos. El analizar el número de baños o lavabos disponibles permitirá conocer la factibilidad de realizar esta acción. La Comisión deberá considerar la posibilidad de aumentar el número de lavabos disponibles en lugares estratégicos para fortalecer una adecuada higiene de manos y asegurar que siempre se cuente con jabón.

### **Principales vínculos**

La preparación, respuesta y recuperación ante una pandemia de influenza no deben ser esfuerzos aislados. En conjunto, la sociedad debe realizar acciones que se apoyen mutuamente, sin importar a qué sector se pertenece.

Haber identificado los productos, servicios y funciones que limiten las consecuencias socioeconómicas para México es un primer paso en la colaboración de la institución con el plan nacional.

Toda institución deberá tomarse el tiempo de analizar la importancia de estos vínculos, ya que en el momento de

una pandemia de influenza, es posible que nuestros vínculos se refuercen o debiliten, dependiendo de la demanda de nuestros productos, servicios o funciones. En el momento de la recuperación, los vínculos deberán regresar a la normalidad. Tener claro las razones, los beneficios y las obligaciones con nuestros vínculos nos permitirá reconstruirlos después de la pandemia de influenza.

Se podrá así, identificar clínicas y hospitales correspondientes, para establecer, con las autoridades locales de salud, el IMSS o el ISSSTE, según el caso, una coordinación para que en caso de emergencia o enfermedad por pandemia de influenza, sepa el personal a dónde acudir.

En caso de saturación, las autoridades locales sanitarias, podrán ponerse en contacto con la institución, para que ésta a su vez informe a su personal, a dónde acudir en caso de emergencia.

### **3. Canales de Comunicación**

#### **Comunicación interna y externa**

Durante cualquier crisis, la comunicación es trascendental. Fortalecer los canales de comunicación desde ahora permitirá que la Comisión, los directivos y el personal tengan un intercambio de información efectiva, que permita mejorar en gran medida la respuesta ante cualquier evento, no solamente durante una pandemia de influenza.

Durante situaciones de contingencia, algunos modelos de comunicación utilizados son la comunicación de riesgo y la comunicación en crisis. Todas son sumamente efectivas y se van entremezclando según se vayan desarrollando las eventualidades.

En el anexo se encontrará información para la elección de vocero y los modelos de comunicación.

Para fortalecer la comunicación deberán utilizarse todos los canales de comunicación posibles como son: reuniones, correos electrónicos, teléfono, fax, memos,

pizarrones, boletines, revistas, etc., buscando reforzar aquellos que se han venido utilizando

En el caso de los medios masivos de comunicación, es importante tomar en cuenta que para el caso de la pandemia de influenza, existe un vocero oficial quien será el responsable de transmitir los mensajes referentes a la pandemia de influenza, sus riesgos, las respuestas nacionales, entre otras cosas. Si la institución requiere transmitir algún mensaje en cuanto a sus productos, servicios o funciones en medios masivos de comunicación, podrá hacerlo, siempre y cuando, se alineen los mensajes en relación a la pandemia de influenza, con los de la Secretaría de Salud.

### **Tecnología e infraestructura**

Una parte importante de la comunicación es la infraestructura y la tecnología con que se cuenta para ello. Cada institución tendrá, en la medida de sus posibilidades y de acuerdo a sus necesidades la capacidad tecnológica para lograr mantenerse en comunicación al interior y con sus proveedores, clientes y aliados.

#### **4. Procesos críticos**

Después de haber identificado las funciones cotidianas y el aumento o disminución en la demanda de los productos, servicios o funciones en caso de una pandemia de influenza; es importante tener muy claros los procesos críticos que permitirán la continuidad de la institución durante y después de la pandemia de influenza.

#### **Que mantienen la continuidad de la institución en situación normal**

Antes que nada, se deben tener identificados los procesos críticos que hacen que la institución funcione. A partir de éstos, se podrá tomar la decisión de cuáles se deben proteger con estrategias y actividades específicas durante la pandemia de influenza y cuáles deberán ser retomados después.

#### **De acuerdo a la demanda durante una pandemia de influenza**

Es fundamental enlistar los procesos críticos que mantendrán la producción, los servicios o las funciones

que serán requeridas por la sociedad durante una pandemia de influenza.

## **Para las finanzas**

Durante una contingencia, los ingresos, los gastos y por lo tanto las ganancias no podrán considerarse constantes. Todo esto dependerá de la duración y de las consecuencias socioeconómicas locales, nacionales e inclusive internacionales de la pandemia de influenza. Uno de los objetivos de esta preparación es justamente minimizar los efectos negativos.

Por esto, es necesario proyectar financieramente una situación en la cual los ingresos disminuyan considerablemente, para poder mantener la fortaleza financiera durante la pandemia de influenza o que permita recuperarse lo más rápido posible.

## **Para la continuidad en la cadena de producción**

Existen procesos, en una cadena de producción, que por ser simples o pequeños, muchas veces no se toman en cuenta. Sin embargo, para evitar realmente la interrupción en la cadena de producción de productos, servicios o funciones, es de vital importancia pensar en todos los procesos críticos, inclusive en los más pequeños.

## **Para la restauración de la institución después de la pandemia de influenza**

Después de la pandemia de influenza, regresar a la normalidad lo más pronto posible es esencial. Para lograr esto, se requiere identificar los procesos que deberán reanudarse, así como los procesos y actividades que necesitarán reajustarse para regresar a la normalidad.

## **Personal esencial para la operación de la institución**

Hemos hablado de funciones, aumento y disminución en la demanda, procesos críticos, actividades esenciales, responsabilidades, finanzas y demás elementos que hacen que una institución continúe funcionando durante una pandemia de influenza.

Sin embargo, el elemento más importante aquí es el más vulnerable: las personas. Son ellas quienes harán

posible esta preparación y quienes llevarán a cabo las actividades necesarias que impedirán la interrupción en el funcionamiento de la institución. Es gracias a su esfuerzo que se logrará alcanzar los objetivos y limitar las consecuencias socioeconómicas de una pandemia de influenza.

La disminución en el personal que laborará día con día en las oficinas de la institución puede deberse a varias razones. Primero, como medida precautoria para disminuir el contagio entre el personal, estableciendo mecanismos para trabajar desde casa o quizá pertenece a procesos que no se están requiriendo durante una pandemia de influenza. Segundo, puede deberse a que se han tenido que quedar en casa a cuidar de sus hijos pequeños, porque la escuela o guardería ha cerrado. Tercero, por enfermedad del propio personal, de algún familiar o varios familiares a quienes debe cuidar. Finalmente, no podemos olvidar que durante una pandemia de influenza habrá un elevado número de decesos.

Anticipando estas situaciones, es primordial identificar al personal, sus habilidades y conocimientos necesarios para que continúen desempeñando las funciones que son críticas para la institución. Para evitar su interrupción, se debe establecer personal suplente en las funciones, para que en caso de que les sea imposible ejecutarlas, alguien más pueda sustituirlo hasta que el responsable principal se reincorpore, de ser posible.

En las siguientes páginas se resume el proceso de diagnóstico que la Comisión debe seguir como paso inicial en la preparación y respuesta ante una pandemia de influenza.

Impacto de la pandemia de influenza	<p><b>Consecuencias de una pandemia de influenza en la dependencia o negocio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausentismo laboral</li> <li>▪ Disminución de lo servicios básicos (luz, agua, medios de comunicación)</li> <li>▪ Disminución en los insumos</li> <li>▪ Disminución de la demanda</li> <li>▪ Aumento de la demanda</li> <li>▪ Inestabilidad socioeconómica</li> </ul>
	<p><b>Funciones, servicios o productos que se requerirán de la institución o negocio durante una pandemia de influenza</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
Estado actual	<p><b>Funciones que generalmente desempeña la institución</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
	<p><b>Funciones y procesos de la institución que afectan a la economía y estabilidad social del país</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
	<p><b>Fortaleza financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Activos fijos</li> <li>▪ Liquidez</li> <li>▪ Créditos</li> </ul>
	<p><b>Costo de inversión en el plan de preparación ante una pandemia de influenza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener una Comisión permanente</li> <li>▪ Contribuir con la respuesta nacional</li> <li>▪ Diagnóstico</li> <li>▪ Preparación</li> <li>▪ Responder</li> <li>▪ Recuperación</li> <li>▪ Mantenerse alerta</li> </ul>

Estado actual	<b>Infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Edificios</li> <li>▪ Oficinas / áreas</li> <li>▪ Baños, lavabos</li> <li>▪ Capacidad de almacenaje</li> <li>▪ Rutas de entrega</li> <li>▪ Medios de transporte</li> </ul>	
	<b>Principales vínculos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mi sector <ul style="list-style-type: none"> <li>a.</li> <li>b.</li> <li>c.</li> </ul> </li> <li>2. Otros sectores <ul style="list-style-type: none"> <li>a.</li> <li>b.</li> <li>c.</li> </ul> </li> <li>3. Gobierno <ul style="list-style-type: none"> <li>a.</li> <li>b.</li> <li>c.</li> </ul> </li> <li>4. Sociedad <ul style="list-style-type: none"> <li>a.</li> <li>b.</li> <li>c.</li> </ul> </li> </ol>	
Canales de comunicación	<b>Comunicación interna y externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líderes</li> <li>▪ Reuniones</li> <li>▪ Memos</li> <li>▪ Pizarrón</li> <li>▪ Boletines</li> <li>▪ Revistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vocero</li> <li>▪ Medios masivos de comunicación</li> <li>▪ Correos electrónicos</li> <li>▪ Teléfono / Fax</li> </ul>
	<b>Tecnología e infraestructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teléfonos fijos / móviles</li> <li>▪ Radios</li> <li>▪ Internet / Intranet</li> <li>▪ Equipo de cómputo</li> <li>▪ Transporte (autos, camiones, helicópteros, aviones)</li> </ul>	

Procesos críticos	Mantener la continuidad del negocio o sus responsabilidades para con la sociedad en situación normal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
	De acuerdo a la demanda durante una pandemia de influenza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liquidez</li> <li>▪ Créditos</li> </ul>
	Según los requerimientos, continúe la cadena de producción durante una pandemia de influenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materia prima / Productos</li> <li>▪ Insumos</li> <li>▪ Recursos humanos</li> <li>▪ Recursos materiales</li> <li>▪ Recursos financieros</li> <li>▪ Canales de comunicación</li> <li>▪ Acciones de otros sectores o instituciones</li> <li>▪ Aliados</li> </ul>
	Para la restauración de la institución después de la pandemia de influenza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
	Personal esencial para la operación de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líneas de mando / Cargos</li> <li>▪ Oficios / conocimientos</li> <li>▪ Personal que puede reemplazarlos</li> </ul>



## 2 Preparación

### Desarrollar

- Liderazgo
- Sensibilización y capacitación
- Estrategias de continuidad
- Simulacros
- Canales de comunicación y mensajes
- Tecnología necesaria
- Pruebas de comunicación y tecnología
- Procesos de apoyo a la continuidad
- Coordinación con proveedores, clientes y aliados
- El enlace para contribuir al plan nacional de preparación y respuesta
- La metodología de evaluación

Después de haber realizado un diagnóstico exhaustivo, se cuenta ahora con los elementos necesarios para una preparación a la medida de las necesidades de la dependencia o empresa. Los procesos críticos que se han identificado anteriormente, ahora requieren de estrategias que les permitan continuar funcionando durante una pandemia de influenza y recuperarse después.

La Comisión debe estar formada por personal activo y que tenga la capacidad de proponer nuevas actividades, así como darles seguimiento. Para esta etapa, es de gran importancia fortalecer las acciones con el apoyo de algunos colaboradores que cuenten con liderazgo y credibilidad dentro y fuera de la institución.

Durante todo el proceso de preparación, respuesta y recuperación, se requieren canales de comunicación y mensajes adecuados que no dejen espacio a la duda; a los cuales comúnmente no se les da la importancia, pero que hacen la diferencia entre una respuesta acorde a la preparación y una respuesta desarticulada.

## **1. Liderazgo**

Probablemente se encuentren en la posición de ser los primeros o de los primeros en su ramo en iniciar un plan de preparación y respuesta. Esto los convierte inmediatamente en líderes para sus proveedores, clientes y aliados.

Será responsabilidad de la Comisión en general el involucrarlos en la coordinación durante la preparación, la respuesta y la recuperación, ya que se requerirá información importante de los proveedores, clientes y aliados para las estrategias de continuidad de la institución.

Pero también dentro de la institución debe haber un liderazgo. La Comisión deberá identificar a aquellos que podrían ser los principales líderes y replicadores de la información en los distintos niveles de la institución para que funjan como facilitadores. Entre ellos debe encontrarse a los responsables de explicar a los proveedores, clientes y aliados el proceso de preparación que la institución está llevando a cabo.

## **2. Sensibilización y capacitación**

Es esencial que toda la institución esté informada de que se está llevando a cabo una preparación y planeando una respuesta ante una pandemia de influenza.

Para esto es necesario capacitar a los facilitadores quienes serán los responsables, junto con la Comisión, de realizar sesiones de sensibilización y capacitación entre los colaboradores sobre la pandemia de influenza.

Siempre que haya personal de nuevo ingreso, se les sensibilizará y capacitará, para que esté en el mismo nivel que el demás personal.

El personal encargado de dar la capacitación puede rotarse, dependiendo de su nivel de conocimiento y de las decisiones de la Comisión.

El tema, la periodicidad y el tiempo dedicado a las capacitaciones dependen de cada institución. Sin embargo, es esencial mantener capacitado al personal en general, sin importar el rango, sobre:

- Riesgo de una pandemia de influenza y su impacto en la institución.
- Las medidas de higiene.
- La necesidad de contar con un plan familiar de preparación y respuesta ante una pandemia de influenza.
- Las actividades prioritarias de la institución
- Las acciones dentro de la institución que deberán realizarse durante una pandemia de influenza.

El personal de limpieza requiere de una capacitación especial, periódica, sobre la importancia del aseo de superficies de contacto y la manera adecuada de realizarlo. Es esencial que se conozcan los productos de limpieza que se requieren para hacer un aseo adecuado, así como la compra de dicho material, de acuerdo al consumo. Esto permitirá disminuir el contagio de infecciones gastrointestinales y respiratorias por medio de las superficies de contacto, así como el contagio durante la pandemia de influenza.

### **3. Estrategias de continuidad**

Dependiendo del comportamiento en la demanda de los productos, servicios y funciones de la institución durante una pandemia de influenza, se hará una lista de aquellos que son prioritarios durante la pandemia.

Todo el personal debe responder a la invitación de la Comisión para realizar un ejercicio de análisis y descripción de sus actividades, responsabilidades, conocimientos, requerimientos tecnológicos, así como los insumos, productos o funciones externos a la institución necesarios para mantener los procesos críticos.

#### **Actividades esenciales para los procesos críticos**

Se deben identificar en cada área, en cada departamento, en cada oficina, en cada colaborador las actividades prioritarias de los procesos que permitirán mantenerlos.

Durante este ejercicio, también se tomarán en cuenta los proyectos, productos, servicios y funciones que su

demanda ha disminuido durante la pandemia, pero que se retomarán una vez finalizada ésta.

En la siguiente tabla se puede observar un ejemplo de las actividades:

Proceso Crítico 1	Responsables			Requerimientos		
	Área	Departamento	Colaborador	Conocimientos	Técnicos	Insumos
Actividad	X	Recursos financieros	Juan Hernández	Contaduría, informática	Computadora	Luz, Internet, firma en chequeras, efectivo, caja fuerte

### Personal esencial para las actividades críticas

Una vez identificado a los responsables y los requerimientos para las actividades críticas, así como para las que se retomarán después de la pandemia de influenza, cada responsable de área, deberá ubicar el personal que pueda reemplazar a los colaboradores que actualmente son responsables de dichas actividades. Esto con el fin de tener una planilla substituta en caso de enfermedad o ausentismo laboral.

La base de datos de recursos humanos podría enriquecerse con esta información.

### Líneas de mando

Como ya se había mencionado en el diagnóstico, contar con el personal adecuado, es medular para el funcionamiento de la institución. Con el fin de impedir que se interrumpa la línea de mando, se debe tomar en cuenta al equipo de altos directivos, para los cuales deben identificarse personal que pueda reemplazarlos en caso de que se encuentren imposibilitados para ejercer sus funciones.

Para el equipo de ejecutivos o mandos medios, se debe tener cuidado de no sobrecargarlos de responsabilidades, y encontrar personal dentro de la institución que pueda reemplazarlos en caso de necesidad.

Para todos los colaboradores, se debe contar con sustitutos que puedan apoyarlos cuando se requiera. Tomando en cuenta la posibilidad de dividir los turnos para evitar el contacto entre los colaboradores, en caso de

que la pandemia de influenza, en la localidad en la que se encuentra la institución, sea sumamente contagiosa.

### **Planillas sustitutas**

Si en la institución se han encontrado procesos que deberán esperar el término de la pandemia de influenza para reinstaurarlos, el personal a cargo de estos procesos, pueden ser candidatos idóneos para la planilla substituta. Es primordial que tengan conocimiento de las funciones que, en caso dado, deberán de suplir.

Sin importar el tamaño y las responsabilidades de la institución, muchas veces nos encontramos con personas que son irremplazables porque conocen los más recónditos secretos de sus funciones y divulgarlos podría poner en peligro los resultados o elementos éticos que están involucrados en estos procesos. En estos casos, la Comisión deberá analizar la situación y encontrar una persona que pueda realizar esa función, sobretodo si es esencial en algún proceso crítico. Respetando las características de la actividad.

Un personal que no debe olvidarse es el personal de limpieza ya que es esencial en la limitación del contagio entre colaboradores, proveedores, clientes y aliados de la institución. Deberá generarse una estrategia para que exista personal que limpie las áreas que están siendo utilizadas. Es importante tomar en cuenta que debe preverse tener la cantidad de artículos de limpieza suficientes para que no se interrumpa su labor.

### **Justificaciones médicas y vacaciones**

El ausentismo laboral puede deberse a muchas causas. Un mecanismo que se aplica tanto en la iniciativa privada como en las dependencias, son los justificantes médicos. Sin embargo, en caso de una pandemia de influenza, el acudir a los servicios de salud puede ser contraproducente.

Por una parte, debemos contribuir a limitar la saturación de los servicios de salud, por esto es que durante una pandemia de influenza, acudir en busca de atención

médica debe ser únicamente cuando la enfermedad, cualquiera que esta sea, requiera de atención médica urgente. Por otra parte, ir a los servicios de salud cuando no es estrictamente necesario, pone en riesgo la salud de las personas, ya que es probable que se contagien de la pandemia de influenza.

En este momento de preparación, es importante buscar la manera de realizar una excepción a la ley laboral y permitir el ausentarse sin requerir de un justificante médico, sin que se sancione a los colaboradores.

En caso de vacaciones, es importante que antes de que se vayan de vacaciones, los colaboradores entreguen un informe detallado de sus actividades. Esto será importante, en caso de que inicie la pandemia de influenza durante las vacaciones de los colaboradores.

Dependiendo de los requerimientos de la institución, se debe tomar en cuenta la necesidad de suspender las vacaciones durante una pandemia de influenza, si la colaboración del personal es esencial para los procesos críticos.

### **Trabajo desde casa**

Puesto que durante una pandemia de influenza nos enfrentaremos a un elevado ausentismo laboral y a una disminución de insumos e inestabilidad socioeconómica, es importante prever la división de las actividades críticas, así como compartir funciones entre diferentes áreas y departamentos.

Todas aquellas actividades que no requieran de desplazarse físicamente a la institución, con los proveedores o clientes, deberán estructurarse para que durante la pandemia de influenza, puedan realizarse en casa.

### **Entrega y recepción**

La entrega y recepción de insumos, productos y servicios entre proveedores, clientes y aliados, deberá tener una estrategia para que no se interrumpa, pero al mismo tiempo se limite al máximo el contacto entre personas.

### Servicios básicos

La coordinación con las autoridades locales y proveedores de servicios básicos (agua, luz, teléfono, transporte, Internet), deberá de establecerse desde ahora para poder generar conjuntamente un plan de continuidad.

### Oficinas

De ser necesario, algunas áreas de las oficinas podrán permanecer cerradas o los turnos se modificarán, para disminuir al máximo el contacto entre colaboradores.

### 4. Simulacros

Una vez que todo el personal esté sensibilizado y capacitado al respecto de las acciones que deberán realizarse durante la respuesta y recuperación ante una pandemia de influenza, es necesario realizar simulacros que permitan al personal conocer sus responsabilidades y entender los cambios que sufrirá la institución durante una pandemia de influenza.

Los simulacros también permiten encontrar inconsistencias en los planes de preparación, así como procesos que pueden ser optimizados.

Para las planillas substitutas, es importante realizar ejercicios que les permita familiarizarse con las responsabilidades que se les han asignado durante una pandemia de influenza.

Todo el personal debe participar en algún simulacro. Por cuestiones de presupuesto, de producción y de líneas de mando, pueden realizarse simulacros específicos.

Es importante llevar a cabo simulacros de comunicación, para ver si se tienen los canales adecuados, los mensajes claros y la tecnología necesaria para hacer llegar a todo el personal, a los proveedores, clientes y aliados la información. Solamente de esta manera se podrá obtener la respuesta esperada.

Si la institución se encuentra lo suficientemente preparada y coordinada con sus proveedores, clientes y aliados, es posible realizar simulacros junto con ellos.

## 5. Canales de comunicación y mensajes

En el anexo se encontrará información para la elección de vocero y los modelos de comunicación.

Es esencial fortalecer los canales de comunicación ya existentes, ya que el personal, los proveedores, clientes y aliados están acostumbrados a ellos.

Utilizándolos, se debe difundir entre el personal información pertinente y material de apoyo\* que expliquen el riesgo de una pandemia de influenza; así como la necesidad de realizar una preparación y contar con una respuesta ante ésta. Es importante también compartir esta información con proveedores, clientes y aliados.

Además de los canales de comunicación habituales, en la medida de lo posible se deben de establecer canales alternativos de comunicación como: intranet e Internet y videoconferencias entre colaboradores, proveedores y clientes.

La comunicación a distancia es esencial para prevenir contagios durante la pandemia, por lo que deberá fortalecerse al máximo.

Los mensajes que se difunden entre el personal, los proveedores, clientes y aliados, en general, deberán ser siempre consistentes con los mensajes del sector salud del gobierno mexicano y la organización mundial de la salud, así como con el plan de preparación y respuesta de la institución.

El inicio y el fin de la pandemia de influenza, serán anunciados por la Organización Mundial de la Salud y el vocero oficial de la Secretaría de Salud, así como el inicio de la respuesta nacional.

El inicio de la respuesta de la institución, se sugiere sea comunicado por el director general de la institución o por algún miembro de la Comisión, que haya sido designado para esta tarea. Dicho mensaje deberá ser replicado y reforzado por cada responsable de área hacia su

---

\* La Secretaría de Salud cuenta con este material, el cual se encuentra en la página de Internet: [www.salud.gob.mx](http://www.salud.gob.mx) o por correo electrónico: [anticiparsecuidarse@salud.gob.mx](mailto:anticiparsecuidarse@salud.gob.mx)

personal, así como hacia sus proveedores, clientes y aliados.

### **6. Tecnología necesaria**

Una vez identificados todos los requerimientos tecnológicos para la continuidad de la institución, se debe hacer un planteamiento para equipar con la tecnología necesaria a la institución, en la medida de lo posible.

En este caso, la Comisión deberá gestionar el presupuesto y el cronograma de compras, instalación y capacitación para el uso de la tecnología necesaria.

### **7. Pruebas de comunicación y tecnología**

A diferencia de los simulacros, estas pruebas sirven para corroborar el buen funcionamiento tecnológico de todo los equipos y medios necesarios para la continuidad de la institución.

Esto incluye las pruebas para videoconferencias; comprobar que funciona el equipo de cómputo, Internet e intranet desde el hogar de los colaboradores que así lo requieran. Comprobación del funcionamiento de radios, teléfonos celulares, telefonía convencional, entre otros.

### **8. Coordinación con proveedores, clientes y aliados**

Se ha mencionado en varias ocasiones la importancia de mantener un contacto estrecho con los proveedores, clientes y aliados.

Cabe resaltar aquí, que la Comisión será encargada de informarles a los proveedores los requerimientos de la institución para mantener los procesos críticos ya identificados. De no poder obtener los insumos de los proveedores habituales, será necesario buscar alternativas.

A los clientes, se les deberá informar los procesos críticos que se mantendrán en funcionamiento y los procesos que se reestablecerán una vez que termine la pandemia de influenza.

A los aliados, se les tendrá informados para poder brindar, conjuntamente, los productos, servicios y

funciones esenciales para la población durante una pandemia de influenza.

#### **9. Enlace para contribuir al Plan Nacional de Preparación y Respuesta**

Como se dijo ya, la preparación, respuesta y recuperación ante una pandemia de influenza no pueden ser esfuerzos aislados. Todos los sectores de la sociedad debemos realizar acciones que mutuamente se apoyen.

Durante la preparación debemos reforzar o crear vínculos con las autoridades locales, sobretodo si los productos, servicios o funciones de la institución son importantes durante una pandemia de influenza.

#### **10. La metodología de evaluación**

Cualquier estrategia debe ser concebida al mismo tiempo que su evaluación, tomando en cuenta sus particularidades. Evaluar nos permite mejorar la estrategia y el plan al cual pertenece. Sin embargo, existen ciertos puntos que deben ser evaluados, sin importar las características del plan.

En la siguiente página se resumen los puntos que se deben considerar en la evaluación integral.

## EVALUAR

### Preparación

Nivel de información en el personal, proveedores, clientes y aliados.  
Avances en las acciones del plan  
Nivel de preparación después de las capacitaciones y simulacros, interna y externamente  
Coordinación con otros sectores, proveedores, clientes, aliados y autoridades sanitarias

### Respuesta

Se mantuvieron los procesos críticos  
Se lograron los canales de comunicación  
Se obtuvo la respuesta deseada  
Se evitaron los justificantes médicos en caso de ausentismo laboral

### Recuperación

Reincorporación en las líneas de mando  
Reincorporación de los colaboradores  
Reincorporación de turnos  
Reinstauración de procesos no críticos  
Los procesos críticos vuelven a la normalidad  
Reinicio de los mecanismos normales de entrega recepción  
Reinicio de los justificantes médicos en caso de ausentismo laboral



## 3 Respuesta

### Implementar

- Comunicación
- Medidas para evitar el contagio
- Planes operativos
- Evaluación del impacto real

Después de todo el esfuerzo de la planeación, de las capacitaciones, las coordinaciones y los simulacros, este tercer punto trata de la respuesta.

Durante la generación del plan, la Comisión ha sido responsable de identificar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para mantener los procesos críticos de la institución. Ha mantenido un nivel de consciencia en el personal, los proveedores, los clientes y los aliados para estar lo más preparados posible y afrontar de la mejor manera una contingencia como lo es una pandemia de influenza.

En el momento en que el vocero oficial de la Secretaría de Salud anuncie el inicio de la pandemia de influenza en México, es cuando la Comisión deberá permanentemente coordinar las acciones y actividades de respuesta.

### 1. Comunicación

En el anexo se encontrará información para la elección de vocero y los modelos de comunicación.

Para una buena comunicación es esencial contar con un directorio actualizado que contemple los canales de comunicación, los responsables de replicar los mensajes, los responsables de las actividades críticas, los proveedores habituales y alternos; así como los responsables de la entrega y recepción de insumos, productos y servicios.

Con esto se mantendrá informado al personal sobre la pandemia de influenza, la situación de la institución y las acciones que se llevarán a cabo para mantener la continuidad de la institución. También deberá de haber una comunicación ágil con proveedores, clientes y

aliados para que ningún proceso crítico quede descubierto.

La institución será el puente que reforzará la comunicación entre las autoridades locales de salud y el personal. Por lo que deberá estar en contacto continuo para conocer la situación de los servicios de salud, así como proporcionar información acerca del estado de salud de su personal.

## **2. Medidas para evitar el contagio**

Las medidas de higiene, como es el lavado de manos frecuente con agua y jabón, así como el toser y estornudar en el antebrazo y no en las manos, son primordiales para evitar el contagio. También lo es el aseo constante de las superficies de contacto, como son las manijas, los teclados de los equipos de cómputo, los teléfonos, los tableros de los elevadores y las puertas.

Durante esta etapa, es momento de implementar reuniones por videoconferencia e intercambio de información y documentos de manera electrónica o vía fax. Siempre que sea posible, el trabajo debe realizarse desde casa. Los viajes que no sean esenciales, deberán evitarse. Suspender los viajes a las zonas afectadas.

En la etapa de preparación se identificaron los cuadros sustitutos, que pueden entrar en funciones en el momento en que el ausentismo laboral aumente o como parte de una estrategia de turnos de pequeñas horas y que evite el contacto entre colaboradores.

## **3. Planes operativos**

La protección de los procesos críticos es fundamental en este momento, por lo que se deben iniciar las modificaciones que permitan la continuidad de la institución.

Llevar un control estricto del ausentismo laboral permitirá apoyar las actividades y los procesos por medio de los cuadros sustitutos.

Dependiendo de la institución, de su capacidad de almacenaje y de la coordinación con los proveedores, las reservas de insumos deberán de ser estrictamente

controladas para evitar el desperdicio y mantener los procesos críticos.

#### **4. Evaluación del impacto real**

Durante la pandemia de influenza, es elemental llevar un control del impacto real que está teniendo en la institución. Es primordial que se compare las proyecciones financieras con la situación real, para poder tomar decisiones al respecto de la respuesta. Si el escenario imaginado es mejor del real, los procesos críticos pueden aumentar, añadiendo algunos procesos que se habían dejado para la recuperación.

En caso dado de que el escenario de pérdidas, como es el ausentismo laboral, la demanda de los productos, servicios y funciones no sea tan extremista como lo imaginado, es posible que se reinicien más rápido todos los procesos o que algunas medidas de respuesta no se pongan en acción.

Finalmente es importante evaluar el impacto real en la sociedad de la pandemia de influenza, para poder reaccionar de la mejor manera y limitar en la medida de lo posible las consecuencias socioeconómicas.



## 4 Recuperación

- Restaurar**
- Líneas de mando
  - Lugar de trabajo
  - Todos los procesos
  - Relación con proveedores, clientes y aliados

El impacto, por pequeño o grande que haya sido, impedirá la restauración de la institución al 100%. Regresar a la estructura tal cual estaba antes de la pandemia de influenza será muy difícil, sin embargo se intentará hacer lo más cercano posible.

La Comisión que, durante la pandemia de influenza, ha trabajado arduamente junto con todo el personal, debe contar ya con la evaluación del impacto real en la institución.

A ella, le compete iniciar con las actividades de recuperación, para que los procesos críticos se normalicen y los no críticos reanuden sus actividades. Así como las relaciones con los proveedores, clientes y aliados se reanude y la coordinación con los servicios de salud regrese a la normalidad.

Es importante mencionar que el período postpandémico puede presentarse de dos formas, ya que se tiene conocimiento de que una pandemia de influenza puede presentarse en oleadas. La primera, es aquella que se encuentra entre las oleadas, con una duración de meses en los cuales la enfermedad no se presenta.

La segunda forma de postpandemia es cuando la pandemia de influenza se acaba por completo. La duración puede ser de varias decenas de años. *Es en la etapa en la que nos encontramos actualmente.*

Sin importar en cual momento nos encontremos, es importante haber contemplado los mecanismos de recuperación.

### 1. Líneas de mando

Para evitar el contagio, por ausentismo laboral y por enfermedad, las líneas de mando se han visto totalmente modificadas con el objetivo de mantener la producción, los servicios y las funciones de la institución. Sin embargo, ahora que la pandemia de influenza ha pasado, es necesario restaurar las líneas de mando existentes antes de la pandemia de influenza.

Al inicio de la pandemia de influenza, conforme se fueron activando las acciones de la respuesta, es probable que la entrega de las líneas de mando y responsabilidades no se hayan formalizado. Quizá la urgencia de continuar con los procesos críticos y la demanda de entregar productos, servicios o realizar funciones impidió que las líneas habituales de mando entregaran sus responsabilidades a las planillas substitutas.

Sin embargo, en la etapa de recuperación esta entrega si será formal. El último responsable de cada proceso crítico, entregará un reporte escrito de las actividades realizadas durante la pandemia, los pendientes y las actividades que deberán retomarse para iniciar con los procesos no críticos.

El período de transición entre una línea de mando no activa durante la pandemia y una activa, deberá de tomar el tiempo necesario para que ambas partes queden satisfechas de la entrega.

## **2. Lugar de trabajo**

Es probable que algunos edificios, áreas de las oficinas, equipo electrónico, maquinarias, bodegas o transportes, no haya sido utilizados durante la pandemia. Antes de volver a utilizarlos, es importante limpiarlos y realizar un diagnóstico de su estado.

Quizá algunos requieran de mantenimiento para que su funcionamiento esté en óptimas condiciones.

Es posible que el equipo que se utilizó durante la respuesta, requiera también de mantenimiento para que nuevamente funcione en óptimas condiciones.

## **3. Todos los procesos**

En el momento del diagnóstico se enumeraron los procesos críticos y los procesos no críticos. Varios proyectos se quedaron diferidos porque su demanda no era suficiente como para que la institución trabajara en ello durante la pandemia.

Es primordial analizar la demanda de los productos, servicios o funciones para ir reinstaurando poco a poco los procesos, empatando siempre con los proveedores y su capacidad de proveer los insumos necesarios.

## **4. Relación con proveedores, clientes y aliados**

Durante la recuperación la relación con los proveedores, los clientes y los aliados deberá de regresar a la normalidad, tomando en cuenta los procesos que estén llevando a cabo ellos dentro de sus propias instituciones.

## 5 Mantenerse alerta

- |                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Realizar</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Análisis de la evaluación realizada</li><li>▪ Ajustes al plan de preparación y respuesta</li><li>▪ Entrenamiento</li><li>▪ Capacitaciones</li><li>▪ Pruebas de comunicación y tecnologías</li></ul> |
|-----------------|---|

En el momento de escribir este manual, nos encontramos en un período entre pandemias o interpandémico. Este período puede durar meses, años o décadas.

La última pandemia registrada fue en 1968, la anterior en 1957 y previamente en 1918. Como se puede observar, no existe un patrón de comportamiento interpandémico.

Sabemos que debemos mantenernos alerta porque en cualquier momento la siguiente pandemia de influenza puede llegar.

Las pandemias de las cuales se tienen registros han mostrado un comportamiento en oleadas. Es imposible predecir cuántas oleadas serán y cuál de ellas será la más agresiva. También por esto es fundamental mantenerse alerta. Una vez finalizada la primera oleada de la pandemia de influenza, pueden pasar semanas o varios meses en lo que llega la siguiente oleada.

Sólo el pasar del tiempo podrá decirnos si la pandemia de influenza ha terminado.

### 1. Análisis de la evaluación realizada

En este momento se puede realizar un análisis de la evaluación que se llevó a cabo durante la respuesta. La intención de contar con un plan de preparación y respuesta es poder hacerle frente a problemas que involucren todos los sectores de la sociedad, un problema global, con implicaciones socioeconómicas como una pandemia de influenza.

Evaluar el desempeño de la respuesta nos permitirá mejorar el plan.

### **a. Aprendizajes**

De los errores, también se aprende. Registrar las omisiones, los problemas, las interrupciones en la línea de mando, en la producción, en los servicios o en las funciones es esencial para realmente hacer las modificaciones pertinentes al plan.

De las improvisaciones, también se aprende. Registrar las soluciones implementadas durante la respuesta cuando el escenario real rebasó por completo el escenario proyectado, son riquezas que se deben añadir al plan, ya que fueron acciones que lograron mantener en funciones a la institución.

### **b. Fortalezas**

Ante una circunstancia donde lo normal deja de serlo y donde cualquier situación prevista puede ser superada por la realidad, podemos encontrar fortalezas en la institución, en los procesos y sobretodo en el personal. Es fundamental reconocer el esfuerzo realizado, pero también capitalizar las enseñanzas que nos deja.

### **c. Debilidades**

Durante el diagnóstico y preparación encontramos debilidades en la institución que se procuraron contrarrestar con actividades, estrategias o procesos. Sin embargo, es en el momento de la crisis que podemos identificar más fácilmente estas debilidades, las cuales son oportunidades para fortalecer.

### **d. Compartir experiencias y aprendizajes**

De los proveedores, clientes y aliados, también se aprende. Es importante encontrar foros y espacios en las agendas de las instituciones para compartir las experiencias y entre todos mejorar los planes de preparación y respuesta ante una pandemia de influenza.

## **2. Ajustes al plan de preparación y respuesta**

Una vez terminada la evaluación, la Comisión deberá dedicarle tiempo a cotejar la evaluación con el plan, con el fin de realizar las modificaciones necesarias y fortalecer el plan con todo lo que se encontró durante la respuesta y evaluación.

### **3. Entrenamiento**

Mantenerse alerta implica también estar siempre en condiciones de responder adecuadamente ante una situación como lo es la pandemia de influenza. Para lograrlo es importante un entrenamiento, el cuál puede realizarse por medio de simulacros constantes. Esto va a permitir que se refuerce lo aprendido, se mantenga en la mente de los colaboradores el problema y conforme se vaya incorporando nuevo personal en la institución se vaya involucrando en el plan de preparación y respuesta.

### **4. Capacitaciones**

No podemos olvidar que la capacitación forma parte esencial de una respuesta adecuada, es una tarea que no debe detenerse. El número de capacitaciones, el tipo y los temas serán decididos por la Comisión, junto con los colaboradores.

### **5. Pruebas de comunicación y tecnología**

Al igual que los colaboradores deben mantenerse en forma para poder responder ante una contingencia en el momento en que surja, las vías de comunicación y la tecnología con la que cuenta la institución debe tener el mantenimiento necesario para responder ante las exigencias de una pandemia de influenza.

Los baños y los lavabos, esenciales en la limitación de la transmisión de la pandemia de influenza, deberán contar también con el mantenimiento adecuado. Tener agua corriente, jabón (de preferencia líquido) y toallas desechables.



# Lista de Cotejo

## 1. Elaboración de un plan

Terminada    Preparando    Aún no

Tener conocimiento profundo sobre la posible pandemia de influenza sus causas y consecuencias.  
 Crear una comisión de Preparación ante la Pandemia en su institución que se haga responsable de la elaboración del plan y difusión de la información.  
 Coordinarse con la jurisdicción sanitaria correspondiente, el sindicato, clientes, proveedores y colaboradores para la elaboración del plan.  
 Analizar el posible impacto en las finanzas de la institución y sus consecuencias (aumento o disminución en la demanda de los productos).  
 Identificar a los colaboradores con necesidades especiales para incluirlas en la elaboración del plan.

## 2. Continuidad del negocio

Terminada	Preparando	Aún no	
			Desarrollar una política de ausentismo para la pandemia en México (excepción laboral dentro del marco de lo legal: durante la pandemia se evitarán los justificantes médicos para no saturar los servicios de salud).
			Definir cuadros sustitutos en caso de enfermedad o ausencia de los directivos.
			Elaborar un listado de actividades o proyectos prioritarios que asegurarán la continuidad del negocio, actualizables.
			Elaborar un listado de personal mínimo necesario para asegurar la continuidad del negocio, actualizables.
			Elaborar un listado de proveedores esenciales para asegurar la continuidad del negocio, actualizables.
			Formatos descriptivos calendarizados de las funciones y proyectos de cada uno de los colaboradores, actualizables.
			Establecer mecanismos para trabajar en casa durante la pandemia.
			Establecer medios alternativos de comunicación: videoconferencias, intranet, internet entre colaboradores, proveedores, clientes y asociados.
			Respaldar los principales datos de forma electrónica, ubicando el respaldo físicamente fuera de la institución, actualizable.

### 3. Recursos humanos

Terminada	Preparando	Aún no	
			Elaborar una base de datos con información específica de todos los colaboradores de la institución.
			Designar a un grupo de colaboradores como responsables para actualizar la base de datos antes y durante la pandemia.
			Contar con un listado de centros de atención médica a donde los colaboradores podrán acudir en caso de presentar signos o síntomas de alarma.

### 4. Comunicación y capacitación

Terminada	Preparando	Aún no	
			Contar con el material elaborado por la Secretaría de Salud para la difusión de información.
			Difundir entre los colaboradores información pertinente y material de apoyo sobre la posible pandemia de influenza.
			Capacitar a todo el personal sobre medidas de higiene para reducir el contagio, periódicamente.
			Sensibilizar a todo el personal sobre la importancia de contar con un plan personal y familiar, periódicamente.
			Difundir periódicamente las actividades que realiza la Comisión de Preparación ante la Pandemia.
			Compartir e intercambiar ideas con otras instituciones, asociaciones y cámaras de comercio sobre su plan de preparación, periódicamente.
			Informar durante la pandemia a proveedores y clientes sobre la situación de la institución.
			Designar responsables para informar a los colaboradores sobre la situación de la institución en relación a la pandemia.
			Informar a las autoridades locales, estatales y federales sobre los recursos y servicios con los que podría contribuir en la comunidad.
			Realizar simulacros para probar y optimizar el plan.

### 5. Medidas para evitar el contagio

Terminada	Preparando	Aún no	
			Capacitar al personal de limpieza sobre la importancia del aseo frecuente de superficies de contacto.
			Contar con los insumos necesarios para realizar la limpieza.
			Instalar cámaras de circuito cerrado para evitar rondines de seguridad.
			Asegurar que los baños siempre cuenten con agua corriente, jabón y toallas desechables.
			Identificar áreas en los edificios o lugares de trabajo que puedan ser centros de reunión para reducir el contagio.
			Invitar a los colaboradores a vacunarse contra la influenza estacional, y llevar un registro.

## 1. Canales de Comunicación

Durante cualquier crisis, la comunicación es trascendental. Fortalecer los canales de comunicación permitirá a los directivos y al personal tener un intercambio de información efectiva, que permita mejorar en gran medida la respuesta ante cualquier evento, no solamente durante una pandemia de influenza.

### Vocero

Nombrar a un vocero es el primer paso para establecer canales adecuados de comunicación. Este vocero será quien mantenga la comunicación interna entre la Comisión, los directivos y el personal. Dependiendo de las particularidades de la institución, es posible que se requiera de una comunicación externa, la cual será también responsabilidad de este vocero. El cargo de vocero no necesariamente tiene que ser ejercido por un alto directivo, sobretodo porque las cargas de trabajo y las responsabilidades de los altos directivos se podrían traslapar con las actividades del vocero.

Las características fundamentales de un vocero son las siguientes\*:

1. Tener credibilidad al interior y al exterior de la institución.
2. Saber ser flexible dentro de los límites del mensaje que se quiere transmitir.
3. Tener excelentes habilidades de comunicación.
4. Tener suficientes conocimientos específicos y técnicos sobre la situación, su dinámica, las acciones, el manejo y en el momento necesario sobre el grado de riesgo.
5. Tener la autoridad suficiente para que toda la institución lo acepte como vocero.
6. En caso de ser necesario, tener la capacidad para expresar conocimientos técnicos de tal forma que sean comprensibles por la población en general.
7. Tener la habilidad de responder a preguntas sensibles.
8. Tener distintas habilidades y aprender de forma rápida.
9. En una situación de emergencia, tener poder de decisión, en relación a las respuestas que debe dar al interior y al exterior de la institución.
10. Saber trabajar bajo presión.
11. Saber escuchar y ser sensible a la retroalimentación que reciba y hacerla útil.
12. Al enfrentarse a preguntas, saber reconocer los límites de sus conocimientos y de la información que posee, así

---

\* Basado en Covello, 1995

como saber demorar sus respuestas hasta encontrar la información requerida.

- 13.** Saber modular la voz adecuadamente según el riesgo que existe y la audiencia a la cual se dirige.

Los requerimientos para un vocero parecen imposibles de encontrar en una misma persona. Sin embargo, en un inicio, el vocero no debe contar con todas estas características. La elección de un vocero debe tomar en cuenta estos requerimientos para encontrar a la persona idónea que pueda, a lo largo del tiempo, desarrollar todas estas habilidades. Conforme vaya ejerciendo esta función, la práctica y la experiencia lo hará cada día mejor vocero y he irá adquiriendo destreza en cada una de estas capacidades. De aquí la importancia de nombrarlo desde ahora y utilizar este canal de comunicación lo más frecuente posible para que en una situación de emergencia o en una pandemia de influenza se haya generado un relación de confianza entre el vocero y el personal de la institución, así como con los proveedores, clientes y aliados de la institución.

Cabe mencionar que no es imperativo que la institución sea gigantesca para contar con un vocero, ni que tengan múltiples proveedores, clientes o aliados. Incluso dentro de las pequeñas organizaciones, siempre es necesario contar con una persona que tenga la capacidad de comunicarse con los demás. La respuesta de las personas depende de una comunicación efectiva.

Como lo vamos a ver más adelante, el contar con planillas substitutas para las actividades críticas es imperativo dentro de la respuesta ante una pandemia de influenza. En este caso, también es recomendable contar con un vocero suplente, de ser posible.

Existen otros factores a tomar en cuenta al seleccionar al vocero de la institución\*:

- 14.** Tener un manejo adecuado del tema.
- 15.** Que como parte cotidiana de su trabajo, requiera de tener relaciones interpersonales e interinstitucionales, así como contar con distintos modelos de comunicación.
- 16.** La severidad de la situación de riesgo. (Planeando que será el vocero de la institución durante una pandemia de influenza)
- 17.** El ejercicio de vocero debe ser proporcionado con las responsabilidades de la persona o de la institución.
- 18.** Evitar que existan conflictos con otras responsabilidades durante el manejo de una situación de riesgo.

---

\*Basado en Covello, 1995

# Anexo de Comunicación

Para algunas instituciones, es importante que el ejercicio de vocero contemple:

19. Credibilidad en los medios de comunicación y nivel de interés.
20. Credibilidad en el público en general y nivel de interés.
21. Credibilidad en el gobierno y nivel de implicación gubernamental.
22. Anticipación en cuestiones legales

## Modelos de Comunicación

Durante situaciones de contingencia, algunos modelos de comunicación<sup>†</sup> utilizados son la comunicación de riesgo, la comunicación en crisis y la comunicación en brotes. Todas son sumamente efectivas y se van entremezclando según se vayan desarrollando las eventualidades.

Una adecuada comunicación requiere que:

1. Sea llamativa
2. Comunique un beneficio
3. Se dirija al corazón, al mismo tiempo que a la cabeza
4. Sea un llamado a la acción, que produzca una respuesta
5. Clarifique los mensajes, sin importar cuáles sean
6. Sea coherente
7. Genere confianza

Lo que se logra por medio de una comunicación efectiva es:

1. Que los mensajes queden claros para todos
2. Permite mantenerse atentos y preparados para responder en tiempo
3. Brinda la posibilidad de que las personas tomen decisiones propias basadas en información veraz y oportuna
4. Minimiza al máximo cualquier sentimiento negativo, en caso de que haya grupos de personas que se sientan excluidas
5. Mantiene las reglas, las normas o las leyes, aún en momentos de incertidumbre
6. Disminuye la morbilidad o los casos de enfermedad
7. Una herramienta que puede salvar vidas

La comunicación es un proceso interactivo, en donde no solamente se intercambia información entre áreas, departamentos o instituciones, sino también se intercambian opiniones entre personas o

---

<sup>†</sup> Basado en publicaciones de Peter Sandman, Organización Mundial de la Salud, Center of Disease Control, Health and Human Services

grupos de personas. Por lo general son necesarios múltiples mensajes que expliquen la naturaleza del riesgo. En estos modelos de comunicación siempre se respeta un espacio en donde se pueden expresar preocupaciones, opiniones o reacciones que se generan a raíz de los mensajes que se transmitieron sobre el riesgo. También estos modelos nos permiten comunicar las acciones que se están tomando para estar preparados ante una pandemia de influenza, inclusive los requerimientos legales e institucionales que pudieran llegar a surgir. La clave del vocero es saber conversar en el momento de comunicar.

Los cinco preceptos que siempre se deben tener en mente al momento de comunicar, inclusive cuando se trata de una comunicación interpersonal, son:

1. El objetivo es generar confianza
2. La transparencia es la herramienta
3. Ser el primero en informar, aunque no se tenga la información completa, así se disminuyen los rumores y se genera liderazgo
4. Escuchar siempre a la parte receptora de la información y responder a sus inquietudes, aunque puedan parecer incongruentes
5. Planear siempre lo que se va a decir, en el supuesto del peor de los escenarios

Todos los canales de comunicación como reuniones, correos electrónicos, teléfono, fax, memos, pizarrones, boletines, revistas, etc. deben ser utilizados, reforzando aquellos que se han venido utilizando

En el caso de los medios masivos de comunicación, es importante tomar en cuenta que para el caso de la pandemia de influenza, existe un vocero oficial quien será el responsable de transmitir los mensajes referentes a la pandemia de influenza, sus riesgos, las respuestas nacionales, entre otras cosas. Si la institución requiere transmitir algún mensaje en cuanto a sus productos, servicios o funciones en medios masivos de comunicación, podrá hacerlo, siempre y cuando, se alineen los mensajes en relación a la pandemia de influenza, con los de la Secretaría de Salud.



Documento elaborado por:

Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud  
Secretaría de Salud