

Trabajo de grado modalidad intervención

Plan de intervención del manejo de crisis en la Gobernación de Risaralda

Carolina Jaramillo Toro

Abril de 2017.

Asesora: Esther Julia Castaño González

Universidad Católica de Pereira

Facultad De Ciencias Humanas, Sociales Y De La Educación

Especialización En Gerencia De La Comunicación Corporativa

TABLA DE CONTENIDO:

| | |
|--|-----------|
| Introducción: | 3 |
| Contextualización: | 5 |
| Identificación de la Necesidad: | 11 |
| Soporte teórico: | 12 |
| Diagnóstico: | 28 |
| Plan de intervención: | 31 |
| Cronograma: | 36 |
| Presupuesto: | 37 |
| Conclusiones y recomendaciones: | 39 |
| Referencias: | 40 |
| Anexos: | 42 |

RESUMEN:

En el presente documento se expone la situación actual de la Gobernación de Risaralda frente al manejo que le da a las crisis y se propone dentro un plan de intervención, un protocolo que brinda las pautas para afrontar de manera estratégica crisis comunicacionales a las que se puede ver enfrentado en Ente Territorial.

Palabras clave: Crisis, Manual de Crisis, Comunicación, Gobernación de Risaralda, Intervención, Risaralda.

ABSTRACT:

This document presents the current situation of the Governor of Risaralda in the face of crisis management and proposes an intervention plan with procedures that give the guidelines to deal strategically with the communicational crises to which Can be seen in Territorial Entity.

Keywords: Crisis, Crisis Manual, Communication, Risaralda Government, Intervention, Risaralda.

INTRODUCCIÓN:

La Gobernación de Risaralda es un ente territorial que tiene vida legal hace más de 50 años, y tiene como obligación ejercer funciones administrativas, de coordinación, complementariedad de la acción de sus catorce municipios, intermediación entre la Nación las administraciones locales y además de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes.

Así mismo, la administración de los risaraldenses, debe adoptar y regirse bajo los modelos que se han estandarizado a nivel nacional, para garantizar y fortalecer los procesos de planeación, gestión, evaluación y seguimiento de las actividades adelantadas en el aspecto misional de la organización pública.

Pero se ha encontrado que, en el Modelo Estándar de Control Interno, MECI, la carta de navegación de las entidades públicas de Colombia, no hay requisitos ni pautas básicas que le den luces a las organizaciones públicas sobre cómo afrontar una crisis comunicativa.

Es por eso que en este documento se propone formular y entregar a la Gobernación de Risaralda un protocolo de crisis que le brinde las pautas necesarias para poder enfrentar las crisis de la mejor manera, salvaguardando el nombre del ente territorial y de sus dirigentes.

La importancia de este manual radica en que un protocolo de crisis, que surge con bases teóricas, puede ser un apoyo importante frente a la posición frágil que tienen los entes estatales ante las agencias de noticias y la opinión pública en general.

CONTEXTUALIZACIÓN:

Entes territoriales en Colombia:

Para poder abordar el tema, es necesario conocer de manera somera la historia de la creación del departamento de Risaralda; en el año 1966 se crearon la mayoría de los entes territoriales del país, tiempo en el que se produjeron importantes transformaciones territoriales, (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 1996).

En este periodo de tiempo se reconocieron como territorios nacionales a Guanía, Vaupés, Sucre, Quindío, Caldas, Risaralda, Cesar, Magdalena, la Guajira, Casanare, Boyacá; hechos que marcaron la historia de Colombia y que se presentan como los últimos cambios de la organización territorial interna del país.

Seguido a ello, la Constitución de 1991 elevó la categoría de los territorios nacionales al de departamentos, para así darle uniformidad al territorio colombiano con un total de 32 entidades, que hoy siguen estructuradas de forma similar, sufriendo pequeños cambios en algunos estatutos de régimen administrativo de varias entidades, como las áreas metropolitanas y los distritos especiales.

Según el artículo 298 de la actual Constitución, se reconoce los departamentos como entidades territoriales que gozan de autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de sus territorios en los términos establecidos por la Constitución y las leyes.

Es así como los departamentos están llamados a ejercer funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes.

De otro lado, en el proceso de consolidación y mejora de los servicios que ofrecen los Entes Territoriales a la comunidad, se encontró la necesidad de crear un manual que estandarizara los procesos básicos que se deberían realizar en todas las zonas de Colombia.

A este manual se le denominó Modelo Estándar de Control Interno, MECI, herramienta gerencial que se implementó en Colombia en el año 2005 a partir del Decreto 1599 de ese año, como respuesta a la necesidad de estandarizar y fortalecer procesos como la planeación, gestión, evaluación y seguimiento de las actividades adelantadas en las entidades que pertenecen al Estado colombiano.

Este modelo fue diseñado por Andrés Méndez Jiménez, Juan Felipe Rueda García Y Santiago Núñez Ramírez bajo la dirección de María del Pilar García González, después de hacer un ejercicio de análisis de este tipo de documentos usados a nivel internacional, con el fin de implementar las tendencias mundiales para fortalecer los procesos específicos de las entidades públicas de Colombia.

A partir de ese momento, el modelo MECI, se considera como una eficaz herramienta gerencial, liderada por el Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia, que tiene como fin servir de control para que todas las entidades del Estado logren cumplir con sus objetivos institucionales con un estándar competitivo.

El MECI, está compuesto por tres amplios módulos que generalizan las normativas para las entidades públicas del Estado, inicialmente reglamenta el Módulo de Control de Planeación y Gestión, al que pertenecen componentes como el de talento humano, direccionamiento estratégico y administración del riesgo.

Este módulo busca agrupar los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas al igual que los aspectos que permiten el desarrollo de la gestión dentro de los que se encuentran: Talento Humano, planes, programas, procesos, indicadores, procedimientos, recursos, y administración de los riesgos. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014, p.9).

En segundo lugar, se presenta el Módulo de Control, Evaluación y Seguimiento, compuesto por la autoevaluación institucional, la auditoría interna y los planes de mejoramiento, este segmento del documento “Agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, a través de sus diferentes mecanismos de verificación, evaluación y seguimiento” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014, p.10).

Finalmente, el MECI, presenta el tercer módulo llamado Eje Transversal de Información y Comunicación, “a través de este eje se espera mejorar la transparencia frente a la ciudadanía por medio de la rendición de cuentas a la comunidad y el cumplimiento de las obligaciones frente a las necesidades de los usuarios”, (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2014, p.89).

En este módulo se hace una subdivisión entre la comunicación interna y la comunicación externa, dejando por sentado que entre las principales responsabilidades de la comunicación externa está en contacto directo con la ciudadanía, los proveedores, los contratistas, las entidades reguladoras, las fuentes de financiación y otros organismos; o en contacto indirecto pero que

afecta su desempeño, como el ambiente político, las tendencias sociales, las variables económicas, el avance tecnológico, entre otros.

Es a través de este mecanismo que se garantiza la difusión de información de la entidad pública sobre su funcionamiento, gestión y resultados en forma amplia y transparente hacia los diferentes grupos de interés.

En cuanto a la subdivisión que se refiere a la comunicación interna, el MECI establece que “para el óptimo funcionamiento de este eje, debe garantizarse el registro y/o divulgación oportuna de las actividades de gobierno, exacta y confiable, en procura de la realización efectiva y eficiente de las operaciones, soportar la toma de decisiones y permitir a los funcionarios un conocimiento más preciso y exacto de la entidad.

Si bien se analizaron los componentes del Modelo Estándar de Control Interno, no se encontró ninguna pista que señale a las entidades públicas de Colombia cómo deben actuar frente a una crisis comunicativa.

Gobernación de Risaralda:

El departamento de Risaralda fue creado por el Congreso de la República de Colombia, mediante la Ley 70 de 1966, la cual entró en vigencia el 1 de febrero de 1967, inicialmente estaba conformado por 13 municipios: Pereira, Apía, Balboa, Belén de Umbría, Guática, La Celia, La Virginia, Marsella, Mistrató, Pueblo Rico, Quinchía, Santa Rosa de Cabal y Santuario. Y varios años después el corregimiento de Dosquebradas logró adquirir la categoría de municipio.

50 años después de su fundación y según el Sistema Integrado de Gestión y Control de Calidad, SIGyC, la Gobernación de Risaralda tiene como Misión:

La Administración Central del Departamento de Risaralda tiene como responsabilidad lo público, en el ámbito económico, social y de gestión ambiental de los 14 municipios. Para ello interactúa con la comunidad civil, institucional, organizada y de control a través de los procesos de Asesoría y Asistencia Técnica e Inspección - Vigilancia y Control siendo su prioridad la atención oportuna al ciudadano.

Del mismo modo el Sistema Integrado de Gestión y Control de Calidad, SIGyC, de la Administración departamental ha definido como visión:

Como Queremos que sea Risaralda en el 2032. Para que nuestros sueños se hagan realidad, debemos construir en estos años un departamento con una economía que genere riqueza para todos y que favorezca los potenciales de quienes habitamos su territorio, aprovechando nuestras habilidades. Una Risaralda donde todos los sectores económicos trabajen coordinadamente para garantizar más desarrollo para los ciudadanos. Un departamento con una infraestructura moderna, con universidades y

empresas que investiguen e innoven para que nos acoplemos fácilmente a los cambios de un mundo global e interconectado, con unos ciudadanos que sepamos trabajar en equipo para lograr cada vez más bienestar, sin sacrificar el medio ambiente.

Además, el SIGyC de la Gobernación de Risaralda ha definido dentro de los objetivos institucionales que:

Se deben cumplir los requisitos legales de las partes interesadas en términos de confiabilidad y oportunidad, gestionar el cumplimiento del plan de desarrollo, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión integral, fortalecer las competencias del personal para facilitar el despliegue de las facultades humanas y profesionales para la excelencia en la prestación del servicio e incrementar la satisfacción de las partes interesadas en términos de oportunidad y calidad.

Dentro del direccionamiento estratégico de la Gobernación de Risaralda, se han mantenido por más de diez años los valores institucionales, que reclaman que los funcionarios y contratistas tengan sentido de pertenencia con el departamento, solidaridad con todos los risaraldenses que reciben ayuda del Ente Territorial, además deben asumir sus funciones con responsabilidad y respeto.

Así mismo, la administración departamental, cuenta con 12 secretarías entre las que están la S. Administrativa, S. de Deportes, Recreación y Cultura, S. Desarrollo Agropecuario, S. de Desarrollo Económico y Competitividad, S. de Desarrollo Social, S. de Educación, S. de Gobierno, S. de Hacienda, S. de Infraestructura, S. Jurídica, S. de Planeación y S. de Salud y

cuatro entidades descentralizadas como el Infider, la Lotería de Risaralda, la Promotora de Vivienda, y la Empresa de Aguas y Aseo de Risaralda, que trabajan desde diversos escenarios para brindar cobertura de los programas y subprogramas del plan de desarrollo ‘Risaralda Verde y Emprendedora’ en todos los rincones del departamento.

IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD:

Gracias a que la Gobernación de Risaralda que administra un departamento que presta servicios administrativos y debe trabajar en procura del cumplimiento de los derechos de aproximadamente 1 millón de habitantes, es una entidad que está expuesta diariamente a los comentarios y cuestionamientos de medios de comunicación locales, regionales, nacionales y además a los interrogatorios constantes de la opinión pública.

Por ello, con el fin de garantizar y fortalecer los procesos de planeación, gestión, evaluación y seguimiento de las actividades y proyectos adelantados, la Administración Departamental se rige bajo el Modelo Estándar de Control Interno, MECI, la carta de navegación de las entidades públicas de Colombia, documento en el que no hay requisitos, ni pautas básicas que sugieran cómo afrontar una crisis comunicativa.

Es por eso que en este documento se propone formular y entregar a la Gobernación de Risaralda un protocolo de crisis que brinde las pautas necesarias para poder enfrentar las crisis de la mejor manera, salvaguardando el nombre del ente territorial y de sus dirigentes.

La importancia de este manual radica en que un protocolo de crisis, que surge con bases teóricas, puede ser un apoyo importante frente a la posición frágil que tienen los entes estatales ante las agencias de noticias y la opinión pública en general.

SOPORTE TEÓRICO:

La comunicación es un fenómeno social que involucra un proceso dialéctico continuo que se presenta en infinidad de formas, desde lo privado o personal, hasta lo público o lo social. Y ha estado presente en la sociedad hace miles de años.

Pero sus inicios como objeto de investigación se remontan al siglo XX, época en la que empezaron a surgir estudios, estructurados y sistematizados alrededor del mundo que respondían a las particularidades de posturas como el funcionalismo, el estructuralismo y la teoría crítica. El Funcionalismo básicamente es una postura que se interesa por dar un mensaje con claridad, por la necesidad de hacerse entender fácilmente. Schramm (1996) afirma que:

La investigación en comunicación desde el funcionalismo, en consecuencia, trata de cómo se puede ser efectivo en la comunicación, cómo ser comprendido, cómo ser claro, cómo usa la gente los medios de comunicación, como pueden entenderse entre sí las naciones, cómo puede usar la sociedad los medios de masas con mayores ventajas y, en general, cómo trabaja el proceso básico de comunicación.

De otro lado, la teoría crítica se caracteriza por tener como referente principal el pensamiento Marxista, que intenta hacer un análisis profundo de los hechos que acontecen en la sociedad. En síntesis, “La teoría crítica de la comunicación pretende develar permanentemente la ideología y explicar las implicaciones de los diversos contenidos en sus contextos” (Restrepo, 1986).

Y finalmente la postura Estructuralista, intenta hacer una visión lingüística del mundo, “su objetivo es hacer explícito el conocimiento implícito usado en el reconocimiento e interpretación de los signos. Se busca una desmitificación: hacernos ver que los significados que consideramos naturales son productos de un sistema cultural”. (Restrepo, 1986)

Estas posturas que marcaron tendencia alcanzaron su punto de madurez en la década de 1960 y siguen siendo un referente importante para los estudiosos de la comunicación. Según datos históricos, al mismo tiempo se estaba gestando en Estados Unidos la idea de crear la figura de comunicador organizacional, y para 1970 la empresa de comunicaciones AT&T, nombró el primer profesional en esta área, dando paso a que las asociaciones y los gremios empezaran una ardua carrera para consolidar a la comunicación organizacional como una profesión.

La comunicación organizacional se convierte entonces en un fenómeno que permite el flujo de mensajes entre las personas relacionadas con la organización y como una disciplina compuesta por un conjunto de elementos sistematizados que buscan la gestión estratégica de los procesos comunicativos para optimizar la relación de todos los públicos de interés de la empresa.

Van Riel (1997), afirma que:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, se armoniza de manera efectiva y eficaz para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende, así como una empatía entre ellos, de acuerdo con la visión, misión y valores de la empresa. (p. 26).

y gracias al trabajo que se le dedicó, en 1980 se identifica la existencia de la comunicación externa y la comunicación interna como objetos de estudio, en este orden de ideas se hace importante hablar de la comunicación interna como la gestión de los procesos comunicativos entre los colaboradores para que todos aporten al direccionamiento estratégico de la organización.

Según Andrade (2005) la comunicación interna es:

Un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 17).

La gestión de la comunicación externa, se hace importante porque busca planificar estratégicamente los procesos comunicativos para persuadir al público que está fuera de la empresa, compradores, consumidores y clientes potenciales; permitiendo la construcción de imagen, reconocimiento, posicionamiento, entre otras.

Y debe ser realizada con mucho tacto, porque siempre estará en riesgo el buen nombre de la organización, pues “las crisis, pueden llegar en cualquier momento y tomar por sorpresa a las empresas y entidades, lo cual requiere una capacidad de reacción para atenderla y poder actuar de manera pertinente”.(Lanfranco, 2006).

Es necesario entonces, referenciar la importancia que se encuentra en aplicar la comunicación de crisis de manera efectiva para lograr gestionarla y llevarla a cabo de manera exitosa. Por esto (Ramírez & Ortíz, 2012) mencionan que:

La comunicación de crisis debe de asumirse como uno de los grandes programas de la comunicación corporativa como un elemento estratégico en la gestión de las organizaciones porque las crisis las afectan en su totalidad, impactan la imagen de las mismas y porque además tienen una gran influencia en todo su desempeño. El no gestionarla desde la comunicación conlleva a la pérdida de autonomía, identidad y cohesión no solamente en su interior sino frente a todos sus públicos. (p. 43).

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que en el momento en que las organizaciones públicas del Estado colombiano, se concienticen de la importancia de la comunicación en tiempos de crisis, se comenzarán a ver mejores resultados en cuanto a la imagen, reputación y funcionamiento interno los entes territoriales, teniendo en cuenta que según lo resalta (Lanfranco, 2006):

Los continuos cambios a los que se ve enfrentada la organización requieren que ésta pueda adaptarse a ellos sin afectar los flujos de comunicación. Una crisis puede golpear a una empresa tanto a nivel interno como externo, y se debe estar preparado para ello, aun cuando muchas de estas situaciones se produzcan en momentos imprevisibles. (p. 305).

Existen diferentes tipos de crisis que afectan el funcionamiento interno y externo de la empresa y hacen necesario y relevante la presencia de un comunicador que llegue a gestionar la comunicación en crisis para atender la situación. (Rojas Orduña, 2003) manifiestan:

Aunque resulte imposible establecer una tipología completa de todas las crisis, se proponen algunas categorías: fenómenos naturales, crisis relacionadas con la salud y alimentación, acontecimientos políticos y conflictos sociales, accidentes, eventos de origen criminal, asuntos jurídicos, hechos de tipo económico, retirada de productos y ataques informáticos. (p.2).

En segundo lugar, se presenta otro concepto que menciona los tipos de crisis, y coinciden en la necesidad de los procesos comunicativos de manera efectiva y oportuna para superar la situación:

(...) habla de diversos tipos de crisis: de funciones, de modelo y de proyecto. Cada uno de ellos implica diversos grados de compromiso y efectos en el comportamiento institucional, la prospectiva y la propia supervivencia de la organización, lo cual significa que todas las perspectivas y miradas posibles estarán acompañadas de procesos dinámicos de comunicación estratégica, entendida como herramienta de gestión.
(Ramírez & Ortíz, 2012, p. 43).

En este sentido, después de identificar los tipos de crisis ya en el momento de la planificación de la atención de crisis, en el mismo momento de gestión, es importante seguir los siguientes pasos, según García & Saura, (2010):

(...) Una vez revisadas las posibles clases de crisis, éstas sean clasificadas en niveles. Una forma puede ser usar el símil de un semáforo con un Nivel Rojo (máxima gravedad), un Nivel Amarillo (gravedad intermedia) y un Nivel Verde (pequeña gravedad). Lo importante es saber diferenciar en qué nivel de crisis se sitúa una entidad, puesto que dichos niveles deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos. (p.6).

Después de categorizar las crisis, se hace imprescindible conocer e identificar las fases que la componen, para poder brindar posteriormente determinada atención. González Herrero, citado por (García & Smolak-Lozano, 2013), referencia que:

La comunicación de crisis identifica tres estadios en la evolución de las Crisis: fase de pre-crisis, en esta etapa, la crisis empieza a dar señales de vida y la organización empieza ya a prever y detectar la existencia de un posible problema futuro. La fase de crisis: en esta etapa la crisis ya ha salido a la luz pública a través de los medios de comunicación. Y finalmente la fase de post-crisis: entendida como la fase de vuelta a la normalidad. A estas alturas del conflicto, la organización ha superado el punto álgido de la crisis y se enfrenta ahora a una etapa de recuperación. (p.53).

Aunque autores como Piñuel & Westphalen (1993) refieren que existen 4 fases de las crisis, entre las que se encuentran, la fase preliminar que se refiere a las señales que dan la advertencia de que va a llegar una crisis, momento en el cual es importante y necesario empezar a aplicar medidas correctas para subsanar la crisis que puede ser inminente; la fase aguda, en la cual se hace notoria la presión de los medios de comunicación y se empieza a sentir la afectación en la imagen de la empresa; la fase crónica, en la cual ya se está en las consecuencias derivadas de la crisis, como investigaciones, negociaciones con empleados y/o afectados, consecuencias jurídicas y demás. Y finalmente la fase postraumática, en la cual la empresa toma un espacio para reflexionar y hacer balances de la situación. Asimismo, es propicio tomar decisiones para generar reestructuración interna de ser necesario.

En el estudio de la comunicación en crisis no todos los autores se basan solo en la reacción ante la misma, se refieren además a la importancia de planificar la atención de una posible crisis, basándose en situaciones que se pueden prever y que en un determinado momento

podrían generar una crisis. No está de más entonces, planear las acciones que se pueden tomar en el momento que llegue una situación real que ponga en crisis la organización.

Muchas organizaciones, creen que al ser las crisis situaciones imprevistas, poco estructuradas y caóticas, no pueden ser planificadas u organizadas con anterioridad, y cualquier cosa que prevean será ineficaz o poco suficiente. Por ello no invierten en la elaboración de planes o manuales de crisis porque los consideran innecesarios. Pero esto no es así, y numerosos casos de crisis que se han hecho públicos demuestran que si se hubiesen tomado medidas preventivas podrían haberse evitado muchas de sus consecuencias, aun cuando no se podría haber evitado la crisis como tal. (Lanfranco, 2006, p. 307).

Continuando con el recorrido teórico obtenido durante la investigación, es necesario abordar los orígenes de la crisis, lo cual dará pautas para iniciar con la gestión de comunicación en crisis de una manera acertada y basada en causas reales y no supuestos que lleven a una mejor toma de decisiones. (Rodríguez, Castillo, & Cantalapiedra, 2013) manifiestan que:

El conocimiento en profundidad de la naturaleza de la crisis con la que puede encontrarse una empresa, un ayuntamiento, un gobierno, un aeropuerto, una ONG, un colegio o un hospital, entre otros, es determinante para su gestión y resolución, así como para lograr que la imagen de la organización, dañada en un primer momento, no sufra un mayor deterioro y pueda aprovechar el momento para presentarse ante la sociedad y

ante sus públicos objetivos con una imagen más renovada y una marca más reforzada.
(p.460).

En este sentido, según Piñuel y Westphalen, citados por García & Smolak-Lozano, (2013) los orígenes de las crisis pueden ser de tres tipos, objetivos (acontecimientos externos.) o subjetivos (aquellos provocados por personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa); técnicos (relacionados con la cadena o algunos procesos de fabricación del producto) o políticos (referentes a la política de la empresa) y exógenos (un ejemplo podría ser el alza de los costos de materia prima) o endógenos (aquellos que hacen primer blanco en el interior de la empresa). (p.56).

Una vez identificadas las causas de la crisis, es necesario implementar un plan de gestión de crisis, el cual según varios autores tiene diversos modelos para la ejecución, sobre los cuales, sin importar el autor, se llega a la misma idea, la importancia de la capacidad de respuesta a la situación, de la cual dependerá el éxito de la intervención. “Una vez que estalla una crisis, es indispensable gestionarla con transparencia y con rapidez comunicativa. El tiempo de reacción y la honestidad de la organización serán variables imprescindibles para una resolución favorable de la situación de crisis”. (Losada & Zamora , 2011, p. 135).

Respecto a los modelos de atención de crisis, se referencian dos autores, quienes dentro de sus diferentes investigaciones determinan dos modelos de gestión de crisis, la cual ha sido aplicada en diferentes empresas y que llevan al mismo resultado que es una intervención general a todas las áreas de la crisis. Heath, citado por (García & Saura, 2010).

El modelo consiste en 4 etapas que en inglés son: reduction, readiness, response y recovery. Las podemos traducir al castellano como: reducción, preparación, respuesta y recuperación. En la primera etapa, este autor incluye la evaluación de riesgos de crisis potenciales y su previsible impacto en la organización. En la segunda etapa incluye el entrenamiento para gestionar crisis. En la tercera, los planes de crisis, el análisis del impacto de las crisis y la auditoría de crisis. En la última etapa, se ponen en marcha mecanismos de recuperación. (p.7).

De otro lado, el modelo de Lukaszewski. como lo explican (Losada & Zamora , 2011), está basado en objetivos de comunicación y son más específicos en la manera en cómo se debe asumir la crisis en sus diferentes fases o etapas:

El modelo de Objetivos de Comunicación de se establece a partir de una serie principios comunicativos, entre los que están: comunicar primero con los más directamente afectados y recuperar la operatividad de la empresa, utilizar una comunicación local, cercana al lugar de los hechos, hablar con una sola voz y ser consistente, concreto y rápido en atender a los medios, los empleados y las autoridades, así como actuar con rapidez para comunicar los accidentes y cooperar con los medios. (p.133).

El tiempo de respuesta es clave en las crisis. Así lo afirma Reinhardt, citado por (Rodríguez, Castillo, & Cantalapiedra, 2013) quien relaciona tres categorías respecto al tiempo que tiene la organización para ejecutar sus políticas de comunicación para atender la crisis:

Crisis inmediatas –aquellas en las que la empresa no dispone de tiempo para obtener información y aplicar un plan de acción–; crisis en desarrollo –la organización dispone de cierto tiempo para obtener datos sobre la crisis y actuar– y crisis permanentes –se trata de las crisis que se mantienen en el tiempo y que aparecen de manera continuada en los medios de comunicación. (p. 460).

Conociendo algunos de los modelos de gestión de crisis, es necesario comenzar a relacionar las acciones que se deben implementar una vez que se tenga conocimiento de la existencia de la crisis, comenzando, con la capacidad de proteger el bien más preciado de la organización que es la imagen. “Para el consultor de comunicación la principal preocupación debe ser salvaguardar la imagen corporativa y la de sus productos y/o servicios” (Rojas Orduña, 2003).

Teniendo en cuenta lo anterior, y basados en los pasos establecidos para la gestión de crisis, lo primero que se debe hacer es conocer los hechos, en segundo lugar convocar al equipo de gestión anticrisis; luego se debe seleccionar un portavoz que sea creíble y responda ante los medios de comunicación, después se recomienda establecer un centro anticrisis, un lugar que esté cerca al lugar de la crisis y delegar a un equipo que se encargue de monitorear todo lo que se dice de la crisis en los medios y en la comunidad.

El siguiente paso es gestionar todos los recursos necesarios para responder de manera eficaz y adecuada, establecer una estrategia de medios para hacer frente a los periodistas y demás interesados, informar a los afectados por diversos canales y a través del portavoz oficial, efectuar

la comunicación en el sitio de la crisis, con palabras proactivas que llenen de tranquilidad para ayudar a los receptores a recibir de manera clara el mensaje que se quiere transmitir y finalmente identificar la posición que tomará la empresa una vez haya sido superada la crisis. (March Cerdá, 2011)

De acuerdo con lo antes dicho, y en lo cual coinciden varios autores, lo primero que se debe hacer es definir un equipo o comité de crisis, donde estén las personas claves de la organización y tengan responsabilidades claras en la atención de la crisis. “Para enfrentar una crisis, una empresa debe contar con un “comité” en el que se integra la alta dirección y los responsables de diversas áreas, dependiendo del tipo de empresa que se trate”. (Rojas Orduña, 2003, p.2).

En este sentido, Rúas (2009) argumenta: “el objetivo primordial de un gabinete de comunicación debe ser generar una opinión pública favorable de forma “natural”, lo cual se consigue mediante una gestión honesta, eficaz y al servicio de la ciudadanía” (p.54).

El siguiente paso para atender una situación de crisis es la elección de un portavoz que sea la cara de la empresa y responda clara y coherentemente ante los medios de comunicación y comunidad o entidades afectadas. En este sentido, según Rúas (2009):

Ante una situación de crisis debe existir un mando único, también debe existir un portavoz único, para no convertir la administración en una jaula de grillos. Pero eso hay que contemplarlo en la propia estructura jerárquica de la organización, dejando claro cuáles

son las atribuciones de cada gabinete o departamento, sus limitaciones y competencias, centralizando y controlando toda la información que entra y sale y creando un equipo o comité de gestión de crisis. (p.54).

Es clara la importancia de unificar el discurso y así “unificar acciones. Tanto de cara al interior como al exterior, todo debe ser canalizado por el portavoz previamente designado. Conseguir que sea el único punto de referencia es básico en estas situaciones” (Bel, 2009, p.21).

La credibilidad y la confianza que se resiente en medio de la crisis, según varios autores se debe recuperar a través de un discurso coherente y brindando respuestas claras, basadas en hechos reales y nunca acudiendo al engaño. Por tal motivo, “la actuación descoordinada de portavoces genera una sensación de desorganización y desconcierto ante la opinión pública y en los casos en que es necesario más de un portavoz, la comunicación entre ellos debe asegurar que la empresa dice lo mismo, siempre, a los distintos públicos” (Bel, 2009, p.68).

De esta manera, sea el portavoz oficial o el comunicador en caso de que sea el encargado de la relación con los medios, la información que entregue debe ser clara en busca de estabilizar las relaciones de confianza con los públicos de interés que se relacionan en la crisis. “El papel del comunicador debe ser verás, real, sin informar a la deriva, contando siempre con la aprobación de los líderes y portavoces oficiales de la compañía” (Sandman, 2004).

En concordancia con las acciones más relevantes para llevar a cabo en la gestión de comunicación en crisis, es importante referirse a la toma de decisiones por parte de los directivos

de las empresas, del comité de crisis, que deben ser acertadas y lo más importante, en la menor brevedad, teniendo en cuenta la inmediatez de las situaciones en que esté inmersa la empresa.

Saber y ayudar a todos a anticiparse en la toma de decisiones. Muchas veces, la crisis tiene su solución en la habilidad que se demuestra en los primeros momentos. (...) es cierto que las primeras horas son decisivas en cualquier crisis. Por ello, en esos momentos, la anticipación y la toma rápida de decisiones –que a lo mejor debe asumir el responsable de comunicación, pero que siempre debe avalar el directivo– son esenciales. (Bel, 2009, p.24).

De otro lado, siguiendo la atención de la crisis, se debe tener en cuenta el establecimiento de una estrategia de comunicaciones para hacer frente a los medios de comunicación, los cuales, según varios autores, siempre que hay una crisis centran toda su atención en la empresa y la manera que se responde ante la situación. Para Hurd citada por (García & Saura, 2010):

La respuesta a una crisis no empieza o acaba con la distribución de información a la prensa, sino que la respuesta a la crisis es un proceso complicado, un conjunto de actividades integradas encaminadas a los objetivos esenciales, con el apoyo de elementos de comunicación efectivos. (p.7).

En este sentido, el comunicador o equipo de comunicaciones tiene la responsabilidad de generar los mensajes para ser entregados a la comunidad de manera clara y verás y como se dijo antes, basada siempre en la realidad. Rojas & Orduña (2003) manifiestan que:

El consultor de comunicación debe reunir toda la información posible, evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible, no apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos, determinar el formato de la comunicación, establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis, determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo, aconsejar sobre la política de la compañía en cuanto a rumores o imprecisiones aparecidos en los medios de comunicación, preparar el plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa que contemple a los públicos. (p.3).

Asimismo, es necesario tener identificados los públicos de interés a quienes se va a dirigir el mensaje, tal como lo relaciona Lanfranco (2006):

A nivel externo, es imprescindible identificar a los diferentes públicos y dirigir hacia ellos mensajes concretos, simples y eficaces, de manera de poder resaltar la cultura organizacional. En casos de crisis, y para ambos casos, se hace necesario contar con un plan de crisis que pueda ser adaptable a todo tipo de eventos de este tipo, y se requiere sobre todo de una persona capacitada en el ámbito de las comunicaciones que pueda reaccionar y manejar el caos que puede generarse tras el estallido de una crisis. (p.312).

En relación con lo dicho anteriormente, la capacitación y la oportunidad de entrega de los mensajes no es más importante que la necesidad de comunicar de manera confiable a los públicos

de interés y lograr recuperar la imagen de la empresa, de acuerdo con lo expuesto por March Cerdá (2011):

La meta es comunicarse con el público de forma tal que se cree, se mantenga o se restablezca la confianza. Para favorecer la confianza, debe establecerse el triángulo de la confianza, entre políticos, personal técnico y profesional, y comunicadores. La confianza del público necesita de franqueza, competencia, que se responda a sus preocupaciones, y transparencia. Y para dar transparencia, es necesario prometer y cumplir las promesas, informar regularmente y hacer un buen primer anuncio de la situación (es crucial) con empatía, acción y respeto, y no insistir en dar excesiva seguridad, sino preocupación, interés y acción. (p.64).

Continuando con lo anterior, si en los mensajes que se entregan no se tiene veracidad y no se logra restablecer la confianza de los públicos, es muy difícil lograr reposicionar la imagen y la confianza de la comunidad o las partes involucradas. Tal como lo revela Rúas (2009):

No hay que olvidar que la gestión de una crisis es, cada vez más, una gestión informativa sobre la crisis, de forma que la opinión pública no reconoce una buena gestión de crisis si no se produce una adecuada gestión informativa. Incluso en el supuesto de que la gestión de una crisis resultase apropiada, si la comunicación de la misma se observa como desproporcionada, tanto en la cantidad como en la calidad de la información transmitida, se produce una desconfianza y desasosiego, difícilmente recuperable para cualquier gobierno. (p.53).

Una vez asumida la crisis, gestionada de manera rápida, proactiva y en busca de solucionarla de la mejor y más acertada manera posible, llega el momento de cerrar la crisis, con el fin de encontrar un punto de equilibrio para que la empresa regrese al punto inicial antes de la crisis. Losada & Zamora (2011) manifiestan que:

Los modelos teóricos reconocen la importancia de no cerrar la crisis demasiado pronto y, cuando se haga, iniciar una fase interna y externa de recuperación organizativa y de análisis de imagen con nuestros públicos prioritarios, de manera que podamos establecer los pasos más adecuados para volver al lugar en el que estaba nuestra compañía antes de que estallara la crisis. Y aprender de lo sucedido. (p. 136).

En este sentido, seguidamente se enumerarán los cuatro pasos que se deben seguir en el momento de cerrar una crisis, de acuerdo con lo expuesto por Bel (2009):

El primer paso es analizar el porqué de la generación y desarrollo de la crisis, hablando con total franqueza. En segundo lugar, asumir de manera abierta las responsabilidades que cada miembro tenga dentro de la generación de la crisis. Además, extraer las enseñanzas que dejó la situación de crisis, y finalmente, encontrar los elementos positivos de la crisis. (p.21)

Como última parte de este recorrido conceptual y de acuerdo a varios autores investigados, es necesario indicar que las crisis se convierten en oportunidades de mejora para las empresas, teniendo en cuenta que en el momento que se cierran se pueden encontrar aspectos positivos para mejorar en el futuro y para no volver a cometer los mismos errores en una situación similar.

Quizá uno de los momentos más importantes de una crisis comienza cuando ésta acaba. A menudo los equipos se olvidan de preparar un balance de la gestión realizada durante la crisis, analizando deficiencias, puntos fuertes y posibles mejoras para, en caso de repetirse, saber cómo actuar de una manera más fluida. (Rojas, 2003, p.22).

Como lo dice Rúas (2009): “una crisis también puede ser una oportunidad de futuro, por ejemplo, para hacer las cosas mejor y atender a cuestiones antes olvidadas. Crisis es cambio y todo cambio nos obliga a un aprendizaje a partir de la experiencia”. (p.56).

Las situaciones de crisis en las empresas llegan cuando una situación prevista o no se hace tangible y desestabiliza el normal funcionamiento de la misma. Es deber de los equipos de comunicaciones, gestionarla de la mejor manera para recuperar la confianza y salir adelante de ellas.

DIAGNÓSTICO:

ANÁLISIS DOCUMENTAL Y BENCHMARKING:

En el análisis documental se revisaron archivos y protocolos de comunicación de la Gobernación de Risaralda, que se incluyen como anexos, proceso en el que se conoció que el ente territorial no cuenta con ningún documento que regule el protocolo de actuación frente a cualquier crisis comunicacional que se pueda presentar.

Además, en un ejercicio de benchmarking, se indagó a jefes y miembros de los equipos de comunicaciones de las 32 Gobernaciones de Colombia por experiencias o documentos que guiaran a los entes territoriales frente a una crisis y se identificó que ninguna tiene un protocolo

establecido que estandarice los pasos que deben seguir los miembros de las entidades en caso de una situación que ponga en entre dicho su funcionamiento normal o su buen nombre.

Tabla 1.

Entidades territoriales indagadas

| Gobernación | Experiencias o documentos que guiaran a los entes territoriales frente a una crisis |
|--------------|---|
| Amazonas | No relaciona documentos |
| Antioquia | No relaciona documentos |
| Arauca | No relaciona documentos |
| Atlántico | No relaciona documentos |
| Bolívar | No relaciona documentos |
| Boyacá | No relaciona documentos |
| Caldas | No relaciona documentos |
| Caquetá | No relaciona documentos |
| Casanare | No relaciona documentos |
| Cauca | No relaciona documentos |
| César | No relaciona documentos |
| Chocó | No relaciona documentos |
| Córdoba | No relaciona documentos |
| Cundinamarca | No relaciona documentos |

| | |
|--------------|-------------------------|
| Guainía | No relaciona documentos |
| Guaviare | No relaciona documentos |
| Huila | No relaciona documentos |
| La Guajira | No relaciona documentos |
| Magdalena | No relaciona documentos |
| Meta | No relaciona documentos |
| Nariño | No relaciona documentos |
| Norte de | No relaciona documentos |
| Santander | |
| Putumayo | No relaciona documentos |
| Quindío | No relaciona documentos |
| Risaralda | No relaciona documentos |
| San Andrés y | No relaciona documentos |
| Providencia | |
| Santander | No relaciona documentos |
| Sucre | No relaciona documentos |
| Tolima | No relaciona documentos |
| Valle del | No relaciona documentos |
| Cauca | |
| Vaupés | No relaciona documentos |
| Vichada | No relaciona documentos |

Federación No relaciona documentos

Nacional de

Departamentos

En cuanto a las demás entidades del Estado se encontró que la única que tiene un manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis es el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior, Icetex, pero este no se ha actualizado desde abril de 2010.

PLAN DE INTERVENCIÓN:

Objetivo general: al culminar la implementación del presente plan de intervención, la Gobernación de Risaralda tendrá claridades sobre la administración de crisis en comunicación, protegiendo su imagen y reputación como sus activos más importantes

Objetivo específico I: para diciembre de 2017, la Gobernación de Risaralda habrá creado y difundido sus principios y directrices de gestión ante las crisis, en por lo menos el 80% sobre el total de sus empleados.

Estrategia I: cero crisis en la Gobernación de Risaralda.

Táctica I: realizar un protocolo de crisis que guiará los pasos en caso de que se presente alguna eventualidad que ponga en entredicho el funcionamiento normal de la Gobernación de Risaralda. (Anexo)

Indicador de gestión: $\frac{\text{número de protocolos de crisis realizados}}{1 \text{ protocolo de crisis planeado}} * 100$

Táctica II: conformar un comité de gestión de crisis en la Gobernación de Risaralda

Indicador de gestión: $\frac{\text{número de comités conformados}}{1 \text{ comité planeado}} * 100$

Tarea I: exponer el protocolo a los miembros del comité de crisis y a los secretarios de despacho y gerentes de institutos descentralizados.

Indicador de gestión: $\frac{\text{número de exposiciones del protocolo de crisis realizadas}}{2 \text{ exposiciones del protocolo de crisis planeadas}} * 100$

Táctica III: exponer el protocolo de crisis ante el equipo de comunicaciones para que conozcan cómo actuar en caso de un evento en cada una de sus secretarías

Indicador de gestión: $\frac{\text{número de exposiciones del protocolo de crisis realizadas}}{1 \text{ exposición del protocolo de crisis planeada}} * 100$

Táctica IV: socializar nuevamente el manual de vocería de la Gobernación de Risaralda ante los secretarios de despacho, gerentes de institutos descentralizados y directores operativos, con el fin de que lo conozcan y lo apliquen todos.

Indicador de gestión: $\frac{\text{número de exposiciones del manual de vocería realizadas}}{1 \text{ exposición del protocolo de crisis planeada}} * 100$

OBJETIVO ESPECÍFICO II: para junio de 2018, la Gobernación de Risaralda habrá fortalecido su gestión de la comunicación interna en el 100% de sus miembros.

Estrategia I: nuestra meta: la comunicación

Táctica I: mantener diálogo semanal con funcionarios y contratistas a través del Sistema de Administración Integral de Documentos y Procesos, Saia.

Indicador de gestión: $\frac{\text{número de conversaciones a través de SAIA realizadas}}{48 \text{ conversaciones semanales a través de SAIA planeadas}} * 100$

Táctica III: informar los hechos más importantes del día a través del sistema interno de audio.

Indicador de gestión: $\frac{\text{número de avances informativos realizados en el año}}{144 \text{ avances informativos planeados al año}} * 100$

Táctica IV: comunicar semanalmente a funcionarios y contratistas las últimas noticias de la Gobernación de Risaralda a través del boletín interno en su versión escrita y de televisión.

Indicador de gestión: número de ediciones del boletín interno realizadas en el año * 100
48 ediciones del boletín interno planeadas al año

Estrategia II: Un Gobernador cercano a sus funcionarios

Táctica I: generar espacios de diálogo entre el Gobernador, los funcionarios y contratistas.

Indicador de gestión: número de encuentros con el Gobernador realizados en el año * 100
12 encuentros con el Gobernador al año planeados

Táctica II: enviar mensajes de felicitación a nombre del gobernador a los funcionarios y contratistas por sus logros profesionales y laborales.

Indicador de gestión: número mensajes enviados por del Gobernador en el año * 100
500 encuentros con el Gobernador al año planeados

OBJETIVO ESPECÍFICO III: para septiembre de 2018 la Gobernación de Risaralda habrá fortalecido los procesos de comunicación externa y las relaciones públicas con por lo menos el 70% sobre el total de sus stakeholder.

Estrategia I: Gobernación amiga de los medios.

Táctica I: realizar desayunos con columnistas y directores de medios para exponerle los logros semestrales de gobierno.

Indicador de gestión: desayunos con columnistas y directores realizados * 100
2 desayunos con columnistas y directores planeados

Táctica II: Hacer ronda de medios cada semana con el fin de interactuar con los periodistas de la región.

Indicador de gestión: rondas de medios realizados * 100

48 rondas de medios planeadas

Táctica III: Definir un equipo que se encargue de gestionar las peticiones, inquietudes y observaciones diarias de periodistas locales, regionales y nacionales de prensa, radio y televisión.

Indicador de gestión: $\frac{\text{creación del equipo de reacción de medios lograda}}{\text{Creación de 1 equipo de reacción de medios planeada}} * 100$

Táctica IV: realizar monitoreo de medios locales, regionales y nacionales para detectar posibles amenazas de crisis.

Indicador de gestión: $\frac{\text{número de monitoreos de medios realizado}}{240 \text{ monitoreos de medios programados}} * 100$

Estrategia II: Gobernación de puertas abiertas

Táctica I: realizar una reunión anual con dirigentes de gremios, para contarles logros de la administración anual.

Indicador de gestión: $\frac{\text{reunión con dirigentes de gremios realizada}}{1 \text{ reunión con dirigentes de gremios planeada}} * 100$

Estrategia III: Brindar atención y soluciones a las necesidades expresas de la comunidad risaraldense

Táctica I: realizar monitoreo de redes sociales, para conocer los temas de conversación digital que involucran al departamento.

Indicador de gestión: $\frac{\text{monitoreo de redes realizado}}{240 \text{ monitoreos de redes programados}} * 100$

Táctica II: realizar las salidas de campo ‘Un Café con el Gobernador’ para escuchar y llevar soluciones a la comunidad

Indicador de gestión: $\frac{\text{salidas de campo realizadas}}{12 \text{ salidas de campo programadas}} * 100$

PRESUPUESTO:

| Tácticas | Costos recurso humano | Costos administrativos | Imprevistos | Observaciones |
|--|------------------------------|-------------------------------|--------------------|---|
| realizar un protocolo de crisis | 1.600.000 | 0 | 160.000 | se estiman 16 horas para la creación del protocolo de crisis |
| conformar un comité de gestión de la comunicación en situación de crisis, | 2400000 | 50.000 | 245.000 | se realizarán reuniones bimensuales entre el comité de gestión de crisis |
| Exponer el documento a los miembros del comité de crisis al gabinete departamental | 200.000 | 0 | 20.000 | la actividad se realizará en el marco del consejo de gobierno |
| Exponer el protocolo de crisis ante el equipo de comunicaciones | 200.000 | 0 | 20.000 | la exposición se realizará en el marco del comité semanal de comunicaciones |
| Realizar una socialización del manual de vocería de la Gobernación de Risaralda ante el gabinete departamental | 4.000.000 | 200.000 | 240.000 | se propone hacer la socialización en un almuerzo, con el fin de optimizar el tiempo |
| mantener diálogo semanal con funcionarios y contratistas a través Saia. | 18000000 | 12000000 | 3000000 | |
| informar los hechos más importantes del día a través del sistema interno de audio. | 100.000 | 400.000 | 50.000 | |

| | | | | |
|---|------------|-------------|------------|--|
| boletín interno en su versión escrita y de televisión. | 800.000 | 0 | 80.000 | |
| encuentro mensual entre el Gobernador y los funcionarios. | 18000000 | 10000000 | 1000000 | |
| enviar mensajes a funcionarios y contratistas | 2000000 | 120000 | 212000 | |
| desayunos con columnistas y directores | 200.000 | 4000000 | 240.000 | |
| ronda de medios cada semana | 0 | 0 | 0 | Las rondas de medios se gestionan como freepress |
| Definir un equipo que se encargue de gestionar las peticiones, inquietudes y observaciones diarias de periodistas locales | 12.000.000 | 0 | 120.000 | |
| monitoreo de medios | 12.000.000 | 0 | 120.000 | |
| realizar una reunión anual con dirigentes de gremios | 200.000 | 5000000 | 520000 | |
| monitoreo de redes sociales | 10.000.000 | 0 | 120.000 | |
| salidas de campo 'Un Café con el Gobernador' | 4800000 | 100000000 | 14800000 | |
| total: | 86.500.000 | 131.770.000 | 20.947.000 | |
| Total: | | | | 239.217.000 |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Gracias a que la Gobernación de Risaralda dirige un departamento que presta servicios administrativos y debe trabajar en procura del cumplimiento de los derechos de, aproximadamente, 1 millón de habitantes, es una entidad que está expuesta diariamente a los comentarios y cuestionamientos de medios de comunicación locales, regionales, nacionales y además a los interrogatorios constantes de la opinión pública.

Según el análisis documental realizado, se conoció que el ente territorial no cuenta con ningún documento que regule el protocolo de actuación frente a cualquier crisis comunicacional que se pueda presentar.

Además, en el ejercicio de benchmarking, en el que se indagó a jefes y miembros de los equipos de comunicaciones de las 32 Gobernaciones de Colombia, se identificó que ninguna entidad territorial de Colombia, tiene un protocolo establecido que estandarice los pasos que deben seguir los miembros de las entidades en caso de una situación que ponga en entre dicho su funcionamiento normal o su buen nombre.

Entendiendo que a pesar de que en el estudio de la comunicación en crisis no todos los autores se basan solo en la reacción ante la misma, y que se refieren además a la importancia de planificar la atención de una posible crisis, basándose en situaciones que se pueden prever y que en un determinado momento podrían generar una crisis. No está de más entonces, planear las acciones que se pueden tomar en la Gobernación de Risaralda para el momento que llegue una situación real que ponga en crisis la organización.

Muchas organizaciones, creen que al ser las crisis situaciones imprevistas, poco estructuradas y caóticas, no pueden ser planificadas u organizadas con anterioridad, y cualquier cosa que prevean será ineficaz o poco suficiente. Por ello no invierten en la

elaboración de planes o manuales de crisis porque los consideran innecesarios. Pero esto no es así, y numerosos casos de crisis que se han hecho públicos demuestran que si se hubiesen tomado medidas preventivas podrían haberse evitado muchas de sus consecuencias, aun cuando no se podría haber evitado la crisis como tal. (Lanfranco, 2006, p. 307).

Por ello, se recomienda que la Gobernación de Risaralda aplique el contenido de este documento y que, desde la planeación estratégica de su plan de acción, estudie e identifique que otros manuales o planes **que** requiera para proteger su imagen y reputación como sus activos más importantes.

Además, se invita a que, en el proceso de inducción o reinducción de contratistas y funcionarios, se dedique un aparte para socializar esta información con el personal de la administración departamental, y que, por ende, se le dedique disponibilidad presupuestal dentro del plan de acción del Plan de Desarrollo.

Finalmente, para garantizar el éxito del plan se sugiere estandarizar el proceso en calidad, con el fin de que la Gobernación de Risaralda siga aplicando el contenido de este documento durante los próximos años, con el fin de proteger su imagen y reputación y la de sus futuros dirigentes.

REFERENCIAS:

- Lanfranco, D. C. (2006). *Revista Análisi 34*. Recuperado el 01 de octubre de 2014, de <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34/02112175n34p305.pdf>
- Ramírez, H. G., & Ortiz, I. R. (2012). *Revista Inpahu*. Recuperado el 01 de octubre de 2014, de <http://www.inpahu.edu.co/biblioteca/imagenes/libros/Haydee.pdf>
- Rojas Orduña, F. I. (2003). *Comunicar 21, Revista Científica de Comunicación y Educación*. Recuperado el 01 de Octubre de 2014, de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1133/b15238945.pdf?sequence=1>
- García, D., & Smolak-Lozano, E. (15 de Septiembre de 2013). *Revista de Comunicación Vivat Academia*. Recuperado el 01 de Octubre de 2014, de <http://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/download/189/55>
- Rodríguez, M. d., Castillo, I., & Cantalapiedra, M. J. (01 de julio de 2013). *Revista Latina de Comunicación Social*. Recuperado el 01 de octubre de 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4297101.pdf>
- Losada, J. C., & Zamora, R. (2011). *Revista Trípodos*. Recuperado el 01 de Octubre de 2014, de <http://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/viewFile/247488/331394>
- Surraco, G. (abril de 2010). *Revista Tram[p]as de la Comunicación y la Cultura*. Recuperado el 01 de Octubre de 2014, de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/35714/Documento_completo.pdf?sequence=1
- March Cerdá, J. C. (2011). *Revista de Comunicación y Salud*. Recuperado el 01 de Octubre de 2014, de <http://revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/viewFile/21/16>
- Rúas, J. (2009). *Sistemas, Cibernética e informática*. Recuperado el 01 de Octubre de 2014, de [http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/risci/pdfs/GD326RE.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/risci/pdfs/GD326RE.pdf)
- Bel, J. I. (Diciembre de 2009). *Harvard Deusto Bussines Review*. Recuperado el 01 de octubre de 2014, de https://ddafcbbeb-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/andreslucero/Home/HabilidadesDirectivas.pdf?attachauth=ANoY7cpNxmzdw9jGHIQyjDh_RnFGBA-bGOiZ6Rp-jD-Cek4kIhs4aLGGR5s4kH4TYAsmrD6-2C2Y7vUrYEEH4iILyQj8oQ8IOV1Y3kFKFk9P0G0Ppkwpj2dJEYuTlpI5AHzUht7AXNeu_
- Sandman, P. (2004). *The Synergist (American Industrial Hygiene Association)*. Recuperado el 01 de Octubre de 2014, de http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/7017/mod_page/content/2/files/7.%20Comunicacion%20de%20crisis%20introduccion.pdf
- Serrano, L. (Julio de 2009). *Cuaderno de Periodistas*. Recuperado el 01 de Octubre de 2014, de <http://www.apmadrid.es/images/stories/doc/vapm20100428164932.pdf>
- Restrepo, M. (1986). *Bases para la comprensión científica de la comunicación* (Vol. 5). Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica* (Vol. I). (C. Seco, Ed.) Madrid, España: Gesbisblo, S. I.
- García, F., & Saura, P. (28 de 03 de 2010). *Revista Icono 14*. Recuperado el 01 de octubre de 2014, de <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/download/245/122>

ANEXOS:

Protocolo de crisis Gobernación de Risaralda

por: Carolina Jaramillo Toro

Abril 2017

Anexo 1.

El presente documento guiará los pasos en caso de que se presente alguna eventualidad que altere el normal funcionamiento de la Gobernación de Risaralda y ponga en entredicho la imagen y la reputación de entidad.

INTRODUCCIÓN:

La Gobernación de Risaralda es un ente territorial que tiene vida legal hace 50 años y tiene como obligación ejercer funciones administrativas, de coordinación, complementariedad de la acción de sus catorce municipios, intermediación entre la Nación las administraciones locales y además de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes.

Así mismo, la administración de los risaraldenses, debe adoptar y regirse bajo los modelos que se han estandarizado a nivel nacional, para garantizar y fortalecer los procesos de planeación, gestión, evaluación y seguimiento de las actividades adelantadas en el aspecto misional de la organización pública.

Pero se ha encontrado que, en el Modelo Estándar de Control Interno, MECI, la carta de navegación de las entidades públicas de Colombia, no hay requisitos ni pautas básicas que le den luces a las organizaciones públicas sobre cómo afrontar una crisis comunicativa.

Es por eso que el objetivo de este protocolo es guiar los pasos en caso de que se presente alguna eventualidad que altere el normal funcionamiento de la Gobernación de Risaralda, con el fin de proteger su imagen y reputación como sus activos más importantes.

1. CONCEPTOS BÁSICOS

- **Importancia de prever la crisis:**

Se puede deducir que en el momento en que las organizaciones públicas del Estado colombiano, se concienticen de la importancia de la comunicación en tiempos de crisis, se comenzarán a ver mejores resultados en cuanto a la imagen, reputación y funcionamiento interno los entes territoriales, teniendo en cuenta que según lo resalta Lanfranco, (2006):

Los continuos cambios a los que se ve enfrentada la organización requieren que ésta pueda adaptarse a ellos sin afectar los flujos de comunicación. Una crisis puede golpear a una empresa tanto a nivel interno como externo, y se debe estar preparado para ello, aun cuando muchas de estas situaciones se produzcan en momentos imprevisibles (p. 305).

- **Tipos de crisis:**

Existen diferentes tipos de crisis que afectan el funcionamiento interno y externo de la empresa y hacen necesario y relevante la presencia de un comunicador que llegue a gestionar la comunicación en crisis para atender la situación. Rojas Orduña, (2003) manifiestan:

Aunque resulte imposible establecer una tipología completa de todas las crisis, se proponen algunas categorías: fenómenos naturales, crisis relacionadas con la salud y alimentación, acontecimientos políticos y conflictos sociales, accidentes, eventos de origen criminal, asuntos jurídicos, hechos de tipo económico, retirada de productos y ataques informáticos. (p.2).

- **Categorización de las crisis:**

En este sentido, después de identificar los tipos de crisis ya en el momento de la planificación de la atención de la misma, en el momento de gestión, es importante seguir los siguientes pasos, según García & Saura, (2010):

(...) Una vez revisadas las posibles clases de crisis, éstas sean clasificadas en niveles. Una forma puede ser usar el símil de un semáforo con un Nivel Rojo (máxima gravedad), un Nivel Amarillo (gravedad intermedia) y un Nivel Verde (pequeña gravedad). Lo importante es saber diferenciar en qué nivel de crisis se sitúa una entidad, puesto que dichos niveles deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos. (p.6).

- **Fases de la Crisis:**

Después de categorizar las crisis, se hace imprescindible conocer e identificar las fases que la componen, para poder brindar posteriormente determinada atención. González Herrero (AÑO), citado por (García & Smolak-Lozano, 2013), referencia que:

La comunicación de crisis identifica tres estadios en la evolución de las Crisis: fase de pre-crisis, en esta etapa, la crisis empieza a dar señales de vida y la organización

empieza ya a prever y detectar la existencia de un posible problema futuro. La fase de crisis: en esta etapa la crisis ya ha salido a la luz pública a través de los medios de comunicación. Y finalmente la fase de post-crisis: entendida como la fase de vuelta a la normalidad. A estas alturas del conflicto, la organización ha superado el punto álgido de la crisis y se enfrenta ahora a una etapa de recuperación. (p.53).

Aunque autores como Piñuel & Westphalen (1993) refieren que existen 4 fases de las crisis, entre las que se encuentran, la fase preliminar que se refiere a las señales que dan la advertencia de que va a llegar una crisis, momento en el cual es importante y necesario empezar a aplicar medidas correctas para subsanar la crisis que puede ser inminente; la fase aguda, en la cual se hace notoria la presión de los medios de comunicación y se empieza a sentir la afectación en la imagen de la empresa; la fase crónica, en la cual ya se está en las consecuencias derivadas de la crisis, como investigaciones, negociaciones con empleados y/o afectados, consecuencias jurídicas y demás. Y finalmente la fase postraumática, en la cual la empresa toma un espacio para reflexionar y hacer balances de la situación. Asimismo, es propicio tomar decisiones para generar reestructuración interna de ser necesario.

2. ESTAR PREPARADO PARA LAS CRISIS

A continuación, se presentan los pasos para que la Gobernación de Risaralda pueda identificar de forma temprana eventuales escenarios de crisis para estar mejor preparada para afrontar de manera adecuada y oportuna este tipo de situaciones.

- Identificar los escenarios más probables de crisis.
- Acumular suficiente capital reputacional ante los públicos de interés.
- Designar un Comité de Crisis.
- Tener actualizado el manual de manejo de crisis.
- Seleccionar y entrenar a los voceros.
- Preparar mensajes con anticipación (qué, cómo, cuándo, dónde, con quién y qué se está haciendo).
- Haber desarrollado una buena relación con los medios.

3. CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE CRISIS:

El Comité de Crisis de la Gobernación de Risaralda debe estar conformado por: el Gobernador, el Director (a) de Comunicaciones, un asesor jurídico, un miembro del equipo de comunidades y personal técnico que maneje el tema de la crisis en particular.

En caso de una Crisis, este Comité tendrá la responsabilidad de actuar con rapidez, recopilando información veraz y oficial sobre el evento o situación que ha desencadenado la crisis, además debe realizar diagnóstico real de la situación, analizando su magnitud.

4. MEDIR LA MAGNITUD DE LA CRISIS:

En el momento de la planificación de la atención de crisis y en el mismo momento de gestión, es importante medir su magnitud y su nivel, una forma de hacerlo la proponen García & Saura, (2010):

- *Nivel Rojo (máxima gravedad):* conflicto interno o externo que escala a niveles de difícil control, alta cobertura de los medios de comunicación, denuncias e investigaciones contra la Gobernación. La noticia escala, tiene amplia cobertura y demanda mucho tiempo y energía por parte de los directivos, el problema afecta seriamente la imagen del ente territorial y la de su dirigente.
- *Nivel Amarillo (gravedad intermedia):* conflicto interno o externo que escala a niveles controlables, el tema trasciende a la prensa, genera interés periodístico y es probable que escale.
- *Nivel Verde (pequeña gravedad):* conflicto interno o externo con casi nula cobertura de prensa. El tema no trasciende mayormente y es controlado a nivel local, no amerita acciones reactivas de prensa y sus probabilidades de escalamiento son escasas.

5. LO QUE SE DEBE HACER:

Después de definir el nivel de la crisis y que la Gobernación esté tomando cartas en el asunto a nivel técnico, se deben seguir los siguientes pasos:

- Elaborar un primer discurso corporativo con la posición oficial de la Gobernación frente a la situación: descripción de los hechos, posición institucional y mensajes básicos, con lo cual se debe elaborar un primer resumen explicativo y un comunicado de prensa.
- Comunicar internamente la situación a funcionarios y contratistas, para unificar el discurso.
- Analizar la cobertura de medios y el impacto noticioso que la situación ha generado en la prensa, determinando si la crisis está escalando o si se mantiene en el estatus actual.
- Enviar un primer comunicado de prensa a los medios seleccionados y hacer seguimiento para asegurar que la versión de la administración departamental sobre el evento será publicada.
- Activar la vocería y gestionar entrevistas de prensa.
- Al vocero designado deberá entregársele todo el apoyo que requiera para que la empresa transmita únicamente el mensaje acordado y se debe evitar que otras personas de la organización hablen con los medios.
- El vocero debe tener a mano información que contengan preguntas/respuestas relacionadas con la situación de crisis. En caso de ser necesario, pueden requerir material más específico, relacionado con estudios físicos, documentación legal, entre otras.
- Realizar seguimiento de prensa para ir verificando si el mensaje de la Gobernación de Risaralda empresa ha sido publicado y si se ajusta a la versión entregada.

- Continuar con el seguimiento de prensa y gestionar nuevas entrevistas uno a uno con algunos medios, en el caso de que la situación lo amerite, con el propósito de que nuestros voceros refuercen la postura institucional de la empresa frente a la situación que ha desencadenado la crisis.
- Mantener a las autoridades y a los líderes de opinión debidamente informados de la situación a través de reuniones privadas y comunicaciones telefónicas o vía mails.
- Mantener debidamente informados a los funcionarios y contratistas usando los canales de comunicación interna.
- Evaluar el curso de los acontecimientos y decidir nuevas acciones según se vaya controlando la situación, de modo tal que se continúe con la gestión comunicacional de la crisis en los días posteriores.
- Dar por terminada la crisis, tomando o recomendando las medidas pertinentes para que esta no vuelva a ocurrir y extraer las lecciones del caso para anticiparse a la ocurrencia de otros hechos similares.
- Evaluar la gestión comunicacional de la crisis (fortalezas y debilidades) y tomar las decisiones pertinentes para estar mejor preparados ante eventuales situaciones similares que podrían presentarse en el futuro.

6. VOCERÍA DURANTE LAS CRISIS:

Un vocero es un portavoz, es decir, una persona designada por la Gobernación de Risaralda para que exprese los mensajes autorizados. Su trabajo cobra trascendencia pues la opinión o

información que entregue a un público específico es una guía para que quien recibe el mensaje adopte una posición frente a la entidad.

En este sentido, se puede afirmar que los voceros son personas que influyen en el patrón de conducta y orientan los imaginarios sociales al respecto.

Es así, como más que unas recomendaciones técnicas sobre cómo debe trabajar el vocero, el siguiente texto presenta las habilidades que se requiere para manejar las diferencias de opinión, las resistencias de la audiencia y las preguntas difíciles.

- El Gobernador de Risaralda es la persona autorizada para hablar sobre todos los temas en declaraciones a los medios de comunicación. Es el Vocero oficial de la administración departamental.
- Como su nombre lo indica es la voz de la entidad, lo que lo convierte en la figura fundamental de las comunicaciones institucionales (esto aplica tanto para las comunicaciones internas como externas). Al ser vocero oficial, sus opiniones no deberán ser tomadas como personales.
- El Gobernador de Risaralda es el único que puede delegar la vocería a otro funcionario. Es así como en el caso de declaraciones dadas por el Gobernador ningún otro funcionario deberá formular aclaraciones ni complementar lo expresado por él, salvo que así lo haya autorizado el mandatario.

- Existe otra clasificación en la vocería y son los voceros secundarios, que son aquellas personas que tienen la autoridad emanada por el cargo que ejercen y las responsabilidades que atienden, autorizados para dar declaraciones a los medios de comunicación. En el caso de las Secretarías Departamentales sus voceros oficiales son los Secretarios de Despacho.
- Como voceros secundarios deberán tener el conocimiento profundo de los mensajes claves de la administración departamental, por tal motivo deben dominar todo lo concerniente al Plan de Desarrollo: ‘Risaralda Verde y Emprendedora’ y a los temas inherentes a sus cargos.
- Deben tener la capacidad para no involucrarse con opiniones o posiciones que dependan de factores políticos o públicos que vayan en contra de la entidad.
- También tener presente que sus actitudes frente a los medios de comunicación y en público, benefician o perjudican la reputación e imagen de la administración.
- Los voceros deben evitar tener contacto directo con los medios de comunicación sin el acompañamiento de algún integrante de la Dirección de Comunicaciones de la Gobernación.

- Cuando los Secretarios de Despacho en calidad de voceros se reúnan con periodistas deben en todo momento tener un trato cordial y respetuoso contribuyendo a que puedan realizar cómodamente su labor informativa.

Actuación general de los voceros:

- Únicamente el gobernador de Risaralda, podrá autorizar a los voceros secundarios a que actúen frente a una crisis comunicacional.
- Los voceros deben recordar que la audiencia no es sólo el periodista, ya que estos representan un vínculo con la opinión pública y que sus declaraciones comprometen a la entidad.

Recomendaciones para voceros

- Antes de iniciar una entrevista, hay que hacer conciencia de la respiración y llevar el aire al fondo del estómago. Esta acción es relajante, genera autocontrol y hace que la voz se escuche con mayor claridad. Si la conversación se torna complicada, se debe volver a tomar conciencia de la respiración, porque ayuda a calmar y a bajar cualquier tono que se haya subido.
- Mantenga la calma y concéntrese en sus mensajes claves y tenga presente siempre resaltar la labor del Gobernador de Risaralda en sus declaraciones, además de apoyar sus respuestas en datos relevantes como cifras, estas le darán mayor credibilidad a la declaración entregada.
- No responda más de lo que le preguntan y cuando sienta que el periodista se sale del tema para comprometer su opinión, utilice frases de puente, que lo devuelvan al mensaje que

inicialmente se desea dar a conocer. Cuando sienta que se cumplió su objetivo de transmitir la posición oficial de la entidad, despídase de manera cortés.

- Si un periodista se pone en contacto directamente con usted y el tema es ‘delicado’, debe proceder de la siguiente manera:
 - Indíquelo al periodista lo siguiente: “Nuestra Dirección de comunicaciones es la encargada de la atención a periodistas, con gusto le haré llegar sus datos y su petición para que el Director (a) se ponga en contacto con usted lo más pronto posible”.
 - Tome nota de los datos del periodista: nombre del periodista, nombre del medio de comunicación, hora de la llamada, teléfono y otros datos de contacto (e-mail, celular), asunto por el que se interesa, urgencia con la que necesita la información (tiempo límite).
 - Notifique de forma inmediata a un integrante de la Dirección de comunicaciones.
- Cuando la entidad atraviesa por una crisis comunicacional, los mensajes que los voceros emiten cobran importancia, por lo tanto, dicho mensajes deberán ser construidos por el Comité de Crisis de la Gobernación de Risaralda.

- Así como funciona dar a conocer las cosas de las que se quiere hablar, también es importante tener un listado de las que no se puede o no se desea tratar. Es importante incluir aspectos generales como política de cada dependencia.
- Ser vocero requiere de preparación y entrenamiento constante. Es una habilidad que puede ser adquirida y se ha convertido en un factor crítico de éxito para las organizaciones.

7. LO QUE NO SE DEBE HACER:

- Que funcionarios informen sin el conocimiento y la aprobación explícita del Comité de Crisis o del Gobernador.
- Permitir que el o los voceros improvisen, especulen o hagan declaraciones públicas sin haber preparado previamente sus intervenciones.
- Comunicar sólo a los medios “amigos” o conocidos.
- Ocultar información, encubrir la verdad o decir mentiras.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento o hablar más de lo debido.
- Mostrar incompetencia, falta de control, nerviosismo, inseguridad, temor o arrogancia ante los medios.
- Ser insensible a las implicancias emocionales de los afectados por el acontecimiento.
- Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar.
- Comunicar el nombre de las personas heridas o afectadas a la prensa sin haber contactado primero a los familiares.

La Gobernación de Risaralda, deberá difundir estos principios y directrices de gestión ante las crisis, con sus funcionarios y contratistas, para que todos en el ente territorial sepan cómo actuar cuando se presente una situación que eventualmente pueda poner en riesgo su imagen o reputación.

Además, será necesario que el director de comunicaciones esté evaluando constantemente los factores de riesgo para la administración departamental y con base en ellos, actualice y modifique el presente protocolo.