



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

INFORME FINAL DEL PROYECTO

TEMA:

“MANEJO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE
CRISIS EN LOS MUNICIPIOS DE LAS CAPITALES DE PROVINCIA DE LA
ZONA 1 DE ECUADOR”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

COMUNICOLOGÍA Y GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

AUTORA: KAROL LEONELA POZO QUIROZ.

ASESORA: MARÍA ELIZABETH GRANDA SÁNCHEZ.

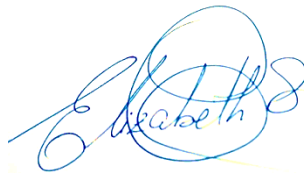
IBARRA, AGOSTO, 2021

Ibarra, 29 de agosto de 2019

Mgs. Elizabeth Granda Sánchez
ASESORA

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Comunicación Social (ECOMS), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Elizabeth', with stylized loops and flourishes.

Mgs. Elizabeth Granda Sánchez

C.C: 100252606-7

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



Mgs. Elizabeth Granda Sánchez

C.C: 100252606-7

ASESORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



Mgs. Anita Culqui

C.C: 1003178959

LECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



Mtr. Viviana Trejo

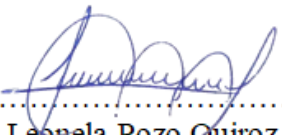
C.C: 1003556394

LECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo KAROL LEONELA POZO QUIROZ, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilizations de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 29 de noviembre del 2021

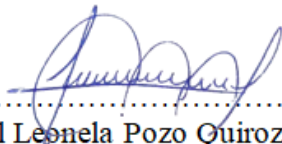
(f.) 
Karol Leonela Pozo Quiroz

C.C. 0401975511

AUTORÍA

Yo, Karol Leonela Pozo Quiroz, portador de la cédula de ciudadanía N°0401975511, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Ibarra, 29 de noviembre del 2021

(f.) .....
Karol Leonela Pozo Quiroz

C.C. 0401975511

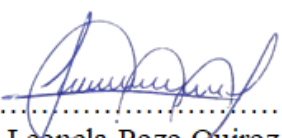
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: KAROL LEONELA POZO QUIROZ, con CC: 0401975511, autor del trabajo de grado intitulado: MANEJO DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS EN LOS MUNICIPIOS DE LAS CAPITALES DE PROVINCIA DE LA ZONA 1 DE ECUADOR, previo a la obtención del título profesional de LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN, en la Escuela de Comunicación Social (ECOMS).

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE-SI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 29 de noviembre del 2021

(f.) 
Karol Leonela Pozo Quiroz

C.C. 0401975511

ÍNDICE

“MANEJO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS EN LOS MUNICIPIOS DE LAS CAPITALES DE PROVINCIA DE LA ZONA 1 DE ECUADOR”	1
CERTIFICA.....	i
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN.....	v
1.	9
2.	10
3.	11
3.1. OBJETIVO GENERAL	6
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
4.	16
4.1. Comunicación en crisis en las organizaciones: hacia una mirada histórica	8
4.1.1. Que es una crisis	8
4.1.2. Tipos de crisis	10
4.1.3. Fases de una crisis	11
4.2. Perspectivas teóricas de la comunicación en situación de crisis	13
4.2.1. Teoría de los temas sensibles (ISSUES)	13
4.2.2. Teoría situacional de la comunicación de crisis	14
4.2.3. Teoría del discurso de restauración de imagen	15
4.3. Gestión de la comunicación en crisis	17
4.3.1. Prevención en las crisis	18
4.3.2. Comité de crisis	19
4.3.3. Plan de comunicación de crisis	21
4.3.4. Post crisis	22
4.4. La Web 2.0: la nueva dinámica de la gestión de la comunicación en crisis	23
4.5. Restauración de la imagen y reputación en una crisis: estrategias de comunicación	24
4.6. Estrategias de comunicación en situaciones de crisis	26
4.7. El rol del Dircom: como portavoz principal en una crisis	26

4.8.	Función de los GADs municipales del Ecuador	27
5.	¡Error! Marcador no definido.	
5.1.	Tipo de investigación	29
5.2.	Métodos	30
5.2.1.	Método analítico–sintético	30
5.2.2.	Método descriptivo	31
5.3.	Metodología	31
5.4.	Técnicas	32
5.4.1.	Entrevistas estructuradas	32
5.4.2.	Encuesta	32
5.5.	Instrumentos	33
5.5.1.	Instrumento 1. Cuestionario	34
5.5.2.	Instrumento 2. Encuesta	38
5.6.	Población/Muestra	40
5.7.	Procedimiento	41
6.	48	
6.1.	Resultados del cuestionario (Instrumento 1)	43
6.1.1.	Grupo 1: Cuestionario dirigido a los alcaldes de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.	43
6.1.2.	Grupo 2: Cuestionario dirigido a los jefes del departamento de comunicación de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.	49
6.2.	Resultados de la encuesta (Instrumento 2)	60
7.	92	
8.	94	
9.	¡Error! Marcador no definido.	
10.	101	
11.	108	

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

En la presente memoria de título se estudia y evalúa la gestión de la comunicación de crisis de los municipios de la zona norte del Ecuador. Bajo este contexto, diferentes autores y organizaciones han descifrado el interés de esta temática y, hoy por hoy sus trabajos se enfocan en aportar con modelos y manuales de gestión de crisis. En esta investigación el objetivo general fue evaluar la gestión de la comunicación de los municipios de las capitales de provincia de la Zona 1 de Ecuador, mediante el estudio de los modelos y acciones estratégicas desarrolladas por el municipio de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi, ante las distintas crisis que han enfrentado en el periodo del año 2019-2020. Las dos técnicas empleadas en esta investigación fueron, entrevistas estructuradas aplicadas a 4 alcaldes y 4 directores de comunicación de los municipios estudiados y la aplicación de encuestas a la escala de *Likert*. A pesar de que ninguna de las 4 instituciones alcanzaron un puntaje superior a 60, el mayor puntaje lo obtuvo el municipio de Esmeraldas, por lo que según esta investigación, es el que ha ejecutado un buen manejo de la gestión de la comunicación en situaciones críticas. Además, se determinaron que los principales desatinos que poseen los municipios investigados son diversos, entre los que más sobresalen son la falta de planificación efectiva, el no contar con un manual de crisis y la falta de estrategias y modelos a replicar tanto internos como externos para los ciclos de precrisis, crisis y postcrisis. Por último, se determinó que las áreas de comunicación dentro de los municipios, no tienen suficiente autonomía para gestionar una situación de crisis desde su ámbito como estrategias de la comunicación.

Palabras claves: Comunicación en crisis, reputación, gestión, anticipación, stakeholders.

2. ABSTRACT

In this thesis document, is presented the study and evaluation of the crisis communication management for municipalities corresponding to the north zone of Ecuador. Under this context, several authors and organization have deciphered the interest on this topic, thereby their works focus on creating models and manuals of crisis management. In this research, the general objective was to evaluate the management of the communication in the municipalities of the capital cities from the Zone 1 of Ecuador, through the study of the models and strategies developed by Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi municipalities, in front of the different crisis that they have faced in the period of 2019-2020. Two techniques were employed on this research, the former one consisted of structured surveys applied to 4 majors and 4 communication directors of the previously named municipalities, whereas the latter one, studied the application of surveys in the Likert scale. Although, none of the 4 institutions obtained a score superior to 60, the most outstanding municipality was Esmeraldas. Hence, according with this research, such province is the one that have executed a good management in the communication in front of critical situation. Furthermore, it was determined that the main troubles that the municipalities present are the lack on effective planification, the absence of a crisis manual, and the models to replicate, either internal and external, for the cycles of pre-crisis, crisis and post-crisis. Finally, it was stablished that the areas of communication inside the municipalities, do not have enough autonomy to manage a crisis situation from their ambit as strategist of communication.

Key Words: Crisis communication, reputation, management, anticipation, stakeholders.

3. INTRODUCCIÓN

El rol de la comunicación ha ido evolucionando partiendo desde un modelo simplista, el cual hace referencia al modelo tradicional de transmisión de información, donde los elementos que interactúan son el emisor, mensaje y receptor; modelo que fue definido por Laswell en la década de los 40' del siglo XX. Este fundamento fue adaptado posteriormente hasta investigaciones en las que la comunicación ha sido entendida como un proceso íntegramente lineal y unidireccional (Shannon, 1948). Por otra parte, modelos de comunicaciones modernistas como el de Beltrán, integrados en un modelo conocido como comunicación horizontal, detallado como un proceso de interacción social democrática, con el objetivo de generar una comunicación bidireccional dando lugar a la retroalimentación (Franco & López, 2011).

Al ser la comunicación un proceso que integra varios actores, es necesario que sistemas sociales cuenten con especialistas encargados de la gestión de la comunicación a nivel organizacional. Dicho campo es ampliamente estudiado por la gestión de la comunicación, la misma que se relaciona con la aplicación de la comunicación social en las organizaciones. Los procesos comunicativos que se operan a nivel organizacional han sido un fenómeno que en la actualidad es estudiado desde diferentes aristas y de forma especializada, entorno a ello la gestión de comunicación es una categoría que se la maneja de forma elemental y normalizada en materia de Comunicación Organizacional, la misma que tomó fuerza a principios de los años noventa (Rodríguez & del Pino Más, 2017).

En este contexto, la comunicación ejerce un rol trascendental en el mundo organizacional, de allí que cada proceso comunicacional sea gestionado de forma impecable ya que de ello dependerá el impacto positivo o negativo que generen diferentes eventos. Aunado a esto, se desprende una categoría dentro de esta disciplina, la gestión de la comunicación de crisis. En algún momento las organizaciones enfrentarán acontecimientos de carácter evitable o inevitable lo cual significará un desequilibrio total para los miembros internos y externos. Manejo de crisis, es un vocablo que hace referencia a los procedimientos, tipologías y destrezas para solventar acontecimientos críticos que perturban

categoricamente la estabilidad de las personas u organizaciones (Islas & Hernández, 2013).

Con base a lo antes señalado, para que estos mecanismos de gestión efectiva se establezcan adecuadamente, se han generado modelos de gestión para favorecer el ciclo vital de una organización durante una situación crítica. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, que serán evaluados en esta investigación; conforman un ejemplo de estos tipos de modelos de gestión, vistos según Herrero quien a través de su modelo de gestión identifica las crisis como evitables y no evitables, las evitables que se relacionan a mecanismos de prevención desarrollados por la organización y las crisis accidentales que están sujetas a accidentes y desastres naturales y la intervención del hombre es el que minimizará los efectos negativos (Herrero, 1998).

Por ello, se han desarrollado consideraciones teóricas importantes basadas en el conflicto social, hasta el análisis de los sistemas sociales y en relación a ello la acción comunicativa con dirección a la teoría crítica, donde autores como Niklas Luhmann y Jürgen Habermas realizan un aporte significativo, para comprender este escenario antes expuesto estos autores afirman que los conflictos se dan a partir de la falta de comprensión en los sistemas de comunicación. Por su parte, Luhmann asegura que los conflictos tienen como objetivo debilitar el sistema social, cuando Habermas afirma que son problemas sistémicos que de alguna forma perturban el normal desarrollo de la sociedad (González, 1994).

Por consiguiente, las pautas generales que son emitidas a todos los municipios desde un cuerpo matriz, se pretende que sean cumplidas en cuanto a mitigar de forma satisfactoria una crisis, donde se generan espacios para dar lugar a la gestión de estos ambientes como una opción mas no como una obligación. A partir de ello, es sustancial hacer mención de que el estudio llevado a cabo en este trabajo investigativo responda los siguientes cuestionamientos, ¿En qué situaciones de crisis el Municipio de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi se han visto tentados a maquillar la información para evitar un ataque mediático por parte de sus públicos?, ¿Cómo perciben los públicos internos de los

municipios los mensajes comunicacionales durante una crisis?, ¿Qué tipo de escenarios de crisis en la gestión comunicacional pueden afectar directamente a las estrategias de comunicación de los municipios?

Esta investigación evalúa la gestión de la comunicación de crisis de 4 municipios de la zona 1 de Ecuador, incluyendo en la muestra ayuntamientos cantonales y de capitales de provincia. El valor del estudio reside en que se empleará por primera vez esta metodología planteada en los municipios. De igual forma, su valor teórico corresponde al reconocimiento de las etapas de una crisis y que acciones se aplica en cada fase. En añadidura a lo antes mencionado, su coyuntura se demuestra mediante la ausencia de investigaciones reportadas sobre esta temática a pesar de su relevancia en el mundo de la comunicación y de las organizaciones.

En el Ecuador existe la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, la cual está integrada por GADs de carácter municipal y metropolitano, que fomentan la elaboración de un modelo de gestión íntegro y autosuficiente (AME, 2021). Los municipios son organismos que en concertación otras categorías de gobierno y cuerpos del Estado, se genera una base de planificación articulados a políticas nacionales. Sin embargo, aún después de varios años haber instaurado esta asociación se registra una falta de pautas y hojas de ruta estratégicas para que los municipios a nivel general puedan hacer frente a crisis de cualquier linaje, esto puede deberse a que este tema de gestión de la comunicación de crisis es desvalorizado y menospreciado, como por ejemplo la falta de manuales de crisis y de recursos para solventar este tipo de situaciones.

Según la Secretaría Nacional de Gestión Riesgos, la cual se enfoca en responder por la integridad de personas y sociedades, de los efectos nocivos de percances de procedencia natural. Desde el año 2018 existe un plan nacional de respuesta ante desastres diseñado en el periodo del liderazgo del ex presidente Lenín Moreno, el cual ofrece la aplicación de procedimientos para poder mitigar de forma eficaz los impactos que podrían ocasionar diferentes acontecimientos de riesgos (Servicio Nacional de gestión de riesgos, 2021). Lo cual significa que existe una hoja de ruta general para los municipios en cuanto a una

respuesta a distintas eventualidades críticas pero no sobrepasa a un manual de crisis como tal, ni mucho menos existe un plan de comunicación preventivo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado el problema científico de esta investigación radica en la deficiente gestión de la comunicación de crisis en los municipios de la zona norte del Ecuador. En relación con lo antes señalado, la divulgación de información adulterada, conflictos institucionales y contrariedades funcionales internos en los cabildos, pueden ser las causas principales del problema científico. Los efectos se manifiestan sobre todo en afectaciones a la reputación corporativa y pérdida de credibilidad de los públicos. Un análisis de la situación actual en base a estos organismos, permitirá establecer la transparencia de la gestión de crisis desde el ámbito de la comunicación.

En este sentido, el Estado se ha preocupado de generar políticas nacionales dirigidas a los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador para una buena gestión frente a situaciones de crisis, garantizando un mejor desarrollo de estos organismos y una eficaz relación con sus públicos. Sin embargo, las cifras demuestran que esto no es suficiente. A pesar de que se instauren varias directrices a seguir en cuanto a la gestión de crisis, estas líneas no serán eficientes si cada municipio no establece o diseña una planificación propia que evidencie el trabajo impecable y comprometido que realizan a lo largo de cada periodo de administración.

3.1.OBJETIVO GENERAL

- ✓ Evaluar la gestión de la comunicación de los municipios pertenecientes a las capitales de provincia de la Zona 1 de Ecuador, mediante el estudio de los modelos y acciones estratégicas desarrollados por el municipio de Cotacachi-Imbabura, Tulcán-Carchi, Esmeraldas-Esmeraldas y Shushufindi-Sucumbíos en función de la actuación de dichas instituciones ante las distintas crisis que han enfrentado en el periodo del año 2019-2020.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Definir los principales conceptos e investigaciones sobre la gestión y comunicación de crisis como elementos claves de la comunicación organizacional, para la aplicación de dichas bases teóricas en la elaboración de las técnicas de investigación.
- ✓ Comparar los modelos y estrategias que desarrollan los municipios de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi, mediante la aplicación de técnicas de investigación que permitan recabar datos sobre la comunicación en situaciones de riesgo, a fin de valorar el impacto en términos de imagen y reputación frente a la opinión de los públicos.
- ✓ Evidenciar el manejo de la comunicación en situación de crisis, las funciones, acciones y responsabilidades que los municipios gestionan en diferentes escenarios de emergencia para mantener una buena relación con sus públicos y reposicionar su imagen.

3.3.PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

De esta manera para el presente trabajo de investigación, se han planteado las siguientes interrogantes en el marco de la información que se desea obtener de los municipios centrales de la Zona 1 de Ecuador en cuanto al manejo de la gestión de la comunicación en diferentes escenarios de crisis.

P1. ¿En qué situaciones de crisis el Municipio de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi se han visto tentados a maquillar la información para evitar un ataque mediático por parte de sus públicos?

P2. ¿Cómo perciben los públicos internos de los municipios de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi, los mensajes comunicacionales durante una crisis?

P3. ¿Qué tipo de escenarios de crisis en la gestión comunicacional pueden afectar directamente a las estrategias de comunicación de los municipios de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi?

4. ESTADO DEL ARTE

4.1.Comunicación en crisis en las organizaciones: hacia una mirada histórica

La comunicación se encuentra estrechamente ligada con las organizaciones, estos sistemas sociales de carácter público o privado están compuestos por personas, por lo cual es indispensable la intervención de la comunicación para llevar a cabo distintas acciones y procesos dentro de una organización. Tomando como punto de partida a las organizaciones desde su umbral, a lo largo de su trayectoria se han enfrentado a crisis, puesto que, ninguna organización puede estar libre de acontecimientos externos o internos que pongan en riesgo la estabilidad de la misma. En su defecto, la comunicación es la parte medular de una organización para gestionar de forma eficaz y eficiente todo tipo de eventualidades que afecten su desarrollo. Por lo tanto, es necesario hacer un recuento histórico sobre la concepción del término crisis desde su origen en el ámbito organizacional.

4.1.1. ¿Qué es una crisis?

Una crisis puede definirse desde un carácter objetivo como un acontecimiento externo y de carácter subjetivo, aquellos eventos inducidos por miembros relacionados con la organización de forma directa e indirecta (Pinuel & Westphalen, 1993). Sin embargo, desde un matiz etimológico, Burgueño (2014) piensa que el término crisis es útil también para diferenciar el momento en que se ocasiona exactamente un cambio radical en el desarrollo vital de las organizaciones. Una crisis puede ser sinónimo de oportunidad, para reinventar los procesos y fortalecer a la organización a través de un plan de acción bien planificado y diseñado para gestionar dicha vicisitud desde el ámbito comunicacional.

Desde que se acuñó el término crisis en las organizaciones, se han integrado varias conceptualizaciones, entre ellas se ha ideado a la crisis como un proceso de reconfiguración del poder dentro de las organizaciones, Túnez (2005) por su parte entiende a dicha terminología como una:

Situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, que amenaza la imagen de la organización y pone en riesgo sus actuaciones futuras; además, altera las relaciones internas y/o externas, entre ésta y sus públicos o entre ésta y sus miembros, y necesita de la ejecución de estrategias de comunicación para evitar dicho impacto sobre la imagen o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo. (p. 144)

En concordancia con Túnez una crisis puede ser previsible o no dentro de una organización, con lo cual afecta directamente a la imagen y a su vez desestabiliza el accionar y la gestión de una organización. Es imprescindible que las organizaciones a través de la tutela de la dirección de comunicación generen estrategias y respuestas óptimas ante una situación de carácter riesgoso, porque el principal recurso intangible que se verá afectado serán sus públicos.

Desde una visión distinta, la acepción del término crisis sigue manteniendo dicho molde de ser un hecho o acontecimiento que puede afectar notablemente el desarrollo de una organización. No obstante, desde un criterio modernista Sánchez (2014), menciona que “todas las crisis comparten una serie de características comunes: la sorpresa, la unicidad, la urgencia, el desequilibrio y el descenso en la calidad de la información que se facilita (p. 462).

A partir del elenco de significados sobre el término antes mencionado, extraídos de varios autores clásicos y modernos, reposa la idea de que la concepción de una crisis desde su seno es una situación que genera dificultades a corto o largo plazo en una organización, dependiendo de su naturaleza, su impacto en términos de imagen y reputación será mayor o menor. Sin embargo, las formas de hacer comunicación en la actualidad en la esfera organizacional y con ello la gestión de la comunicación en crisis se han redireccionado en su totalidad, de esta manera una crisis es símbolo de oportunidad y cambio.

4.1.2. Tipos de crisis

Las crisis en el ámbito organizacional se dividen en varios tipos, tomando como base la siguiente teoría, denominada la teoría Situacional de la Comunicación de Crisis, Coombs (1995) afirma que existen cuatro tipos:

1. Faux Pas: es un evento mal intencionado por agentes externos que tienen como principal objetivo aprovechar un error antes cometido por una organización y desestabilizar sus operaciones.
2. Accidentes: es un hecho imprevisto durante el desenvolvimiento de los procesos organizacionales, como eventos naturales y fallos de incitación humana.
3. Transgresiones: son acciones pensadas las mismas que son extraídas por una organización.
4. Terrorismo: son acciones premeditadas con el fin de perjudicar a una organización de manera directa o indirecta.

La tipología de las crisis que adapta Coombs las diversifica como sucesos mal intencionados, inconscientes y preconcebidos que pueden generarse de forma premeditada o también de ser el caso pueden gestarse de forma mal intencionada, las mismas que son provocadas por agentes externos de una organización. Sin embargo, el accionar de las organizaciones en la actualidad se ha transformado y con ello las tipologías de las crisis son amplias y dependen de la estructura, de las operaciones y de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, pueden clasificarse dependiendo de aspectos más funcionales como por su naturaleza o tiempo de duración.

Es así que a partir de los tipos de crisis expuestos por José L. Piñuel y M. H. Westphalen (1993), se sintetiza la siguiente clasificación. Por la naturaleza de los acontecimientos, que se basa fundamentalmente en el origen de una situación difícil, la misma que puede ser provocada por un hecho objetivo o si resulta de un error técnico o por aspectos endógenos o exógenos, es decir, que afecten a los *stakeholders*.

Las organizaciones pueden enfrentarse a varios tipos de crisis dependiendo del impacto que generen dichos acontecimientos. A través de la revisión de dichos paradigmas que pueden originarse en un contexto organizacional, es necesario señalar que existe una multiplicidad de concepciones y tipologías de crisis de acuerdo a sus causas y resultados. Tras un análisis recopilatorio, es evidente la diferencia que existe entre las guías de gestión de acontecimientos evitables y no evitables (Medina, 2017) .

En este sentido la gestión que realiza una organización frente a una situación de amenaza depende de qué características tiene para su pronta o tardía detección, lo cual en cierta forma limita las acciones necesarias que se deben efectuar. Es imprescindible la toma de decisiones y estrategias proactivas para en primer lugar prever una crisis y que esta no tenga un mayor alcance. Pero es necesario considerar que hay crisis inevitables, en las cuales no se puede gestar un plan de mitigación previo, pero si se puede integrar medidas que ayuden a superar la realidad e inicialmente recuperar no la normalidad, si no la imagen corporativa de una organización.

4.1.3. Fases de una crisis

Una crisis despliega un avance cronológico mediante fases que tienen un orden estandarizado para situar el inicio y fin de una crisis. Dicho recorrido periódico inicia generalmente desde su umbral, aparición, crecimiento, desarrollo hasta finalmente llegar a su culminación. Sumado a lo expuesto, Medina (2017) agrega lo siguiente:

La existencia de fases acotadas no exige tener que superarlas todas, es más, resulta un éxito si la organización que se halla inmersa en un estado excepcional es capaz de cerrar la crisis en su fase previa sin necesidad de atravesar el resto de las etapas. En este caso, a diferencia del símil del ciclo de la vida utilizado antes para describir el recorrido natural de una crisis, puede ser garantía de éxito asistir al aborto del fenómeno desde su etapa inicial, lo que conduce a una gestión eficaz que reduce los efectos negativos que se producen en el resto del proceso. (p.32)

En congruencia con lo antes citado, en efecto, una situación de esta índole puede superar todas las fases sin necesidad de experimentar el resto de ciclos, a pesar de ello, es

sustancial recalcar que esto solo se puede efectuar cuando una situación de riesgo es evitable (Medina, 2017). Mientras tanto, si una crisis comienza a arrojar efectos negativos es absurdo superar todas estas fases, dado que, existen otros factores y actores que se podrían ver afectados por el impacto radical de dicho escenario.

Por otro lado, las crisis según el tiempo de duración, de acuerdo a esta visión comprenden un ciclo de cuatro etapas entre ellas, la fase preliminar que es cuando se detecta los indicios, la fase aguda se da a partir de que la crisis se convierte en noticia, la fase crónica es el período más complejo que provoca varias consecuencias y reacciones en los públicos y finalmente se encuentra la fase postraumática que es en la que se toman acciones y protocolos inmediatos a fin de solventar y gestionar esta etapa riesgosa (Bastidas, 2016).

Con relación a lo antes señalado, existen tres fases que anuncian la ruta que recorre una crisis desde su etapa inicial hasta su desenlace. De acuerdo con Herrero (1998) las fases de una crisis son: pre-crisis, crisis y post-crisis. Esto tres momentos comprenden un sinnúmero de aspectos que deben ser gestionados de diferentes modales.

Atendiendo a la fase de pre-crisis se la relaciona con la fase de prevención y preparación, mientras que la segunda fase que se da durante la crisis es donde se definen acciones y contingencias de actuación para aplicar de manera inmediata. Y por último se encuentra la fase de post-crisis en donde se da por concluido este fenómeno, de otro modo, está fase es la más significativa ya que de ella se extraerá una nueva normalidad y con ello nuevos aprendizajes de los errores que se cometieron en la etapa del durante.

Sobre la base de las ideas expuestas, se concluye que es vital para las organizaciones cuando se enfrentan a una situación de peligro, atravesar por las tres fases antes mencionadas. Ante cualquier crisis debe existir siempre una respuesta activa haciendo uso de todos los mecanismos comunicacionales para solventar dicho acontecimiento y que sus repercusiones sean mínimas. Por esta razón, es inexcusable que una organización no disponga de mecanismos de respuestas prontas, las mismas que puedan hacer frente a una crisis no prevista, estableciendo directrices y medidas de actuación para no solo

proteger la imagen de la organización sino mantener y fortalecer las relaciones con sus públicos. Ineludiblemente un acontecimiento de esta índole establece una oportunidad de reinención en las organizaciones.

4.2.Representaciones teóricas de la comunicación en situación de crisis

La comunicación en situación de crisis puede ser entendida a través de varias teorías, en virtud de ello a continuación se presentará una revisión breve acerca de las teorías más trascendentales referentes a la comunicación en crisis a fin de tener una visión a profundidad de cómo es concebida una crisis mediante las teorías de la comunicación y la postura de varios precursores de dichos supuestos.

4.2.1. Teoría de los temas sensibles o *issues*

Dentro de la esfera organizacional, la conjetura más dominante en la gestión de crisis es la teoría de los sistemas sensibles o también denominada *issues*. En este sentido es pertinente citar a Heath y Cousino (1990), quienes contemplan que esta teoría se genera a partir de la creciente presión vivida por las organizaciones en los años 60 y 70, con lo cual se analiza el valor y esfuerzos que una organización ejecuta para establecer un ambiente armonioso con sus grupos de interés y actuar de forma comprometida (Heath & Cousino, 1990). La característica de un *issue* es que depende del contexto y consecuencias para que dicho asunto progrese desde un período inicial, donde la crisis está gestada, hasta un grado, en donde si no es gestionada a tiempo, este puede amenazar la estabilidad de una organización por la acentuación de la presión pública y ese puede ser el detonante de una crisis mayor. “La gestión de *issues* se compone de los esfuerzos de la organización para identificar y aplicar la resolución de estos temas sensibles” (Coombs, 2010)

Frente a este escenario, Griffin (2014) agrega que la diferencia entre la tarea de la gestión de *issues* y de crisis es que una empresa obtiene más lugar y tiempo para corregir un *issue* (Griffin, 2014). Por su parte Coombs (2010) refiere que en la gestión de *issues* los *stakeholders* pueden generar más presión y en su defecto pueden originar un conflicto más marcado y una de las consecuencias irreversibles es la reputación de una

organización que puede entrar en evidencia. En resumidas cuentas, los *stakeholders* son quienes hacen a una organización y son quienes demandan de acuerdo a sus necesidades respuestas acertadas, por ello, es necesario que una crisis no se expanda y pueda ser controlada y tratada a tiempo.

4.2.2. Teoría situacional de la comunicación de crisis

En lo que se refiere a bases teóricas, es relevante destacar la teoría situacional de la comunicación de crisis defendida por autores como Coombs y Holladay, quienes propusieron una de los supuestos más prestigiosos en cuanto a la gestión de crisis. Dicha conjetura comprendía a un acontecimiento de riesgo como un evento negativo, donde los públicos de interés son los jueces que evalúan la responsabilidad de una crisis y como dicha evaluación afectará la relación que existe entre la organización y los *stakeholders* (Coombs & Holladay, 1996)

En este marco es importante citar a Costa (2017) quién a través de su trabajo de tesis doctoral sobre la comunicación de crisis, agrega lo siguiente:

Los autores observan que cuanto mayor es la atribución de responsabilidad de la crisis a la organización, mayor es la probabilidad de que los públicos desarrollen imágenes negativas sobre la organización. Los autores sugieren que algunas estrategias de comunicación específicas pueden ser más efectivas para abordar diferentes tipos de crisis y niveles de responsabilidad percibida. (p.271)

Las situaciones de crisis pueden situarse en diferentes escenarios, por tanto, es fundamental generar una buena imagen, a través de acciones y responsabilidades que solventen las inquietudes de los públicos.

Las crisis por su parte, pueden ser entendidas a partir de tres tipos de escenarios: víctima, accidental y prevenible. Este modelo funciona completamente como un boceto para las tácticas de respuestas por parte de los gestores de las crisis, en primera instancia un organismo es catalogado como víctima ya que padece una acción de daño o eventos

naturales. Las crisis clasificadas como accidentales tienen la participación directa de una organización, es decir, por fallos internos en sus operaciones. Y así finalmente en la tercera situación la organización es quien asume la mayor carga de compromiso y responsabilidad ante una mala gestión.

Las tres situaciones de cambio antes mencionadas poseen características propias que las diferencian, sin embargo, para cada una de ellas es necesario establecer una línea directa entre los jefes, directores y vocero de comunicación para crear estrategias proactivas e integradores que genere una luz para solucionar dicha dificultad.

4.2.3. Teoría del discurso de restauración de imagen

La teoría del discurso de restauración de imagen propuesta por Benoit plantea que hay distintas estrategias a fin de regenerar la imagen corporativa, para ello el autor antes mencionado genera una revisión histórica sobre esta perspectiva en la que a partir de ellos realiza una propuesta sencilla para aplicar en casos prácticos. Dicho autor hace una contrastación entre carencia, evasión de responsabilidad, reducción del perjuicio, acción correctiva y castigo (Benoit, 1997). La mortificación o en términos simples entendido como perdón es la más concluyente puesto que implica un reconocimiento de la falta a fin de restaurar la relación entre las partes.

Con base en lo expuesto, Luke (1997) añade que “el perdón se ha convertido en una clase de discurso político con creciente significancia y poder” (p,344). Si en el contexto político el perdón es comprendido como un dominio, las organizaciones por su sentido de responsabilidad social con sus públicos para evitar repercusiones en su imagen deben tomar a la misericordia como una clave para no perder la confianza de sus *stakeholders*. (Luke, 1997). En relación a lo antes mencionado Mills (2001) formula lo siguiente:

La idea de disculparse ha parecido como una rendición, incluso en democracias asentadas en las cuales los dirigentes, en contraste con aquellos que gobiernan por derecho divino o poder autocrático, se supone que son falibles y por lo tanto propensas a la clase de errores por los que una disculpa debe ser natural. (p, 115)

En concordancia con Mills en un contexto social en el que participan varios grupos de interés si una organización comete errores en su gestión, una disculpa sería lo más pertinente para aplacar rumores y con ellos evitar que cierto error trascienda y se convierta en una crisis.

Desde otra postura Ware y Linkungel afirman que el discurso de las disculpas es un mecanismo totalmente disímil de interactuar con el público (Ware & Linkugel, 1973). A simple vista el término perdón se lo puede reducir a la forma de expresar un sentimiento de arrepentimiento y con ello lograr un consenso con la parte afectada. No obstante, el perdón dentro del contexto organizacional se denota como un componente estratégico para restaurar la imagen de quien ha procedido mal.

Al comparar estos supuestos de varios autores, indiscutiblemente una disculpa es un discurso persuasivo, que puede atraer la mirada de muchos en especial de un público objetivo, sin embargo, es necesario tomar en cuenta varios componentes para que este efecto discursivo tenga una buena respuesta. En cuanto a lo antes mencionado, Schmitt atestigua que una disculpa verdadera en efecto debe atribuir una confesión del daño y una retracción, puesto que de ser el caso no se lo hace, añade el autor, “la víctima puede sentir que el causante del daño quiere marcharse gratuitamente con una simple disculpa” (Schmitt, Gollwitzer, Förster, & Montada, 2004, p. 483).

Atendiendo a estas consideraciones, al enfrentarse las organizaciones a una crisis y que dicho acontecimiento trastoque su proceso funcional, el discurso de las disculpas sería el mecanismo estratégico más acertado en estos casos, puesto que, por naturaleza el público lo que siempre espera de una organización es respuestas inmediatas que solventen sus dudas y que no se cree un ambiente de incertidumbre, por lo tanto, este tipo de discurso minimizaría la mala percepción que pueden llegar a tener los públicos, con el mero objetivo de restaurar y solidificar la imagen corporativa.

Ante el breve repaso de la conceptualización de los supuestos que más predominan en el ámbito de la gestión de crisis, se concluye que cada una tiene elementos que aportan al

análisis y estudio de la comunicación en crisis en las organizaciones. Dichas teorías también ofrecen indicios para gestionarla de forma eficaz. Como complemento, el uso del internet en la sociedad actual puede significar como un coeficiente de peligro para las organizaciones, es así que, Schultz, Utza y Göritz (2011) suponen que los estudios en este ámbito necesitan superar modelos simplistas de comunicación, donde su visión se centre en la reconstrucción de la reputación.

De igual manera Liu y Faustino (2014) refieren que los modernos abordajes teóricos pretenden añadir los medios masivos y sus efectos en cuanto a la formación de la imagen, lo que resulta el modelo de la crisis en red y la crisis de comunicación intervenidas por los medios masivos.

4.3.Gestión de la comunicación en crisis

Es evidente que para las organizaciones la gestión de la comunicación de crisis se ha transformado en un campo de quehacer necesario. Por lo dicho, la masificación de las tecnologías globalizadas ha obligado a que las organizaciones se preparen ante posible sabotajes o ataques de carácter social o mediático, es ineludible que en algún momento las organizaciones sufran este tipo de altercados y que sean los usuarios, clientes, competidores, en especial los miembros internos que quienes con una mala gestión operativa podrían ocasionarle graves secuelas irreversibles a la organización.

Es así que, Rodríguez y del Pino Más (2017) a través de su investigación relacionada con la gestión de la comunicación, concluyen que:

La Gestión de la Comunicación por su parte, asegura la coherencia entre los diferentes procesos de comunicación en la organización y contribuye con el funcionamiento de esta última así como de otros recursos intangibles como el clima, la cultura, la imagen y la reputación informacional. (p.27)

En concordancia con los autores antes mencionados la gestión de la comunicación parte desde la tarea de manejar estratégicamente los activos intangibles, que indiscutiblemente

es lo que realmente corresponde gestionar a la hora de actuar y contribuir con el desarrollo eficaz de una organización.

La comunicación de crisis se direcciona principalmente en aspectos que fraccionan el interés conveniente de las organizaciones. “Crisis es sinónimo de escasez, de carencias, de conflicto, de tensión, urgencia, desestabilización y unicidad” (Fita Trias & Xifra, 1999, p. 123). Pueden ser innumerables las razones por las cuales se propicie este tipo de eventualidades en las organizaciones y puedan verse atrofiadas por una vicisitud comunicacional que radicalmente dañe su imagen y reputación corporativa. Por su parte Luciendo Elizalde (2011) en una de sus investigaciones, denomina a la crisis como:

Un proceso social y psíquico complejo que experimenta alguien, originado en el disenso de unos agentes con cierto grado de poder sobre quien padece la crisis [...] es una situación en la que alguien puede cambiar su situación relativa de poder. (p.15)

En este marco, una crisis se relaciona íntimamente con cualquier acontecimiento que en cierta forma cambie la dirección de los objetivos propuestos y que perturbe de forma aguda o grave a una organización, de todo esto se desprende que, la gestión de la comunicación en estado crítico debe tener un ciclo sostenible que ayude en primera instancia a evitar que se prolongue la crisis o de ser el caso que a través de dicha gestión se genere un plan estratégico acompañado de acciones inmediatas que a través de canales óptimos y con un vocero de comunicación oficial, se gestione de forma proactiva y dirigida para de esta manera adaptarse a los cambios que trae consigo una crisis y superarla de la forma más madura y eficaz posible.

4.3.1. Prevención en las crisis

Una situación de crisis se presenta generalmente de forma inesperada o en algunos casos por suerte se da de manera previsible ya que existen alertas de su posible arribo. Por esta razón, la gestión de crisis debe remontarse en los momentos antepuestos a su aparición mas no a como mermar las medidas reactivas. Para esto Herrero (1998) contempla lo siguiente:

Mientras que para algunos la gestión de crisis tan solo consiste en una serie de medidas más o menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema, para otros la gestión de crisis comienza mucho antes e incluye medidas de previsión y planificación existiendo, por tanto, gestión de crisis aun cuando nunca llegue a darse una situación de este tipo. (p.37)

Añadiendo a lo expuesto por Herrero, si se hace una breve comparación con crisis que se han generado en pleno siglo XIX y en donde las organizaciones prácticamente interactúan a través de canales online y offline, indiscutiblemente la gestión de las mismas debe iniciar mucho antes de su llegada para lo cual es obligatorio contar con medidas de prevención y planificación.

En consecuencia, de lo antes citado, entre las medidas de prevención se sitúan varias, entre ellas se encuentra la evaluación de crisis, la descripción de los contextos o posibles desafíos, simulacros previsibles y la provisión de un manual. En estos componentes se delimitan las tácticas que se deben emplear en la práctica ante el arribo de una crisis de cualquier índole (Crespo, Garrido, & Medina, 2017)

Por su parte Remy (2015) comenta sobre la prevención y preparación:

La situación previa a la crisis es el espacio de la prevención y de la preparación. La prevención permite identificar tempranamente los riesgos para evitar su ocurrencia, mientras que la preparación es la adaptación anticipada a un evento negativo cuya ocurrencia no puede evitarse. Tanto la prevención como la preparación se integran desde el concepto de gestión de riesgos. (p. 38)

Añadiendo a la reflexión de Remy los autores Crespo, Medina, Garrido, Belinchón y Parodi (2017) exhortan a proporcionar un portafolio de crisis, el mismo que se lo puede ir construyendo a partir de un estudio que posibilite situar y diferenciar los tipos de riesgo, valorar su probabilidad, el impacto y a su vez, reconocer los elementos de gestión existentes en una empresa.

4.3.2. Comité o gabinete de crisis

Durante la gestión de la comunicación en situación de crisis, existen varias acciones inmediatas que se deben ejecutar, entre ellas, se encuentra la conformación de un comité. Si bien es cierto, una crisis aturde el desarrollo normal de una organización, por lo cual, se debe generar una eficiente y renovada toma de decisiones que supera su funcionamiento estándar y requiere de un componente humano que suma la gestión y organización de un suceso comprometedor (Crespo, Medina, Garrido, Belinchón, & Parodi, 2017).

Dicho de otro modo, el comité de crisis según Piñuel (1997) se define, por tanto, como:

El órgano, distinto de la dirección general, que permite aislar el tratamiento de la crisis de las otras funciones de la empresa, (...) asume una función de competencia reservada, sobre la base de la centralización (él y solo él, gestiona la crisis) y también de la exclusividad (el comité no ejerce ninguna otra función). (p.184)

En relación a este marco conceptual, el único órgano que puede gestionar una crisis desde sus funciones será el comité. Acotando al pensamiento de Piñuel esta comisión es quien se encarga de tomar decisiones, las mismas que deben estar respaldadas por la gerencia o máximas autoridades y que deben ser ejecutadas durante el desarrollo de una crisis.

Crespo et al. (2017) refieren que las organizaciones que confían en una gestión de crisis proactiva no contemplan un comité como la pieza que entra en actividad con el estallido de una crisis (Crespo, Medina, Garrido, Belinchón, & Parodi, 2017). Sin embargo, esta representación es quien debe generar un plan funcional, en el que se detallen las complejidades y cual va ser la gestión ante dicha crisis. Resulta claro que el comité, es el órgano central de una organización para manejar una crisis, entre sus funciones está el analizar el manual de crisis y repasar las estrategias de comunicación.

El comité debe concebir un manual de crisis donde se sitúe cuál será el instrumento de prevención y los protocolos a seguir. Por su parte, Medina (2017) señala que:

Los manuales de gestión comunicativa de una crisis se nutren de la planificación de medidas y de los resultados de las auditorías y simulacros de crisis, estos se llevan a cabo por la propia organización preocupada por los posibles daños colaterales que un fenómeno de estas características provoca en la institución. (p. 56)

Sobre lo antes expuesto, esta delegación analiza las acciones realizadas con los públicos de interés, así también desarrollar estrategias de comunicación y finalmente, entre sus funciones se encuentra el diseño de instrumento necesario para implementar acciones de comunicación en el tratamiento de una crisis.

4.3.3. Plan de comunicación en situaciones críticas

En la etapa de prevención lo que se pretende a través del área de comunicación con el soporte de los directivos de una organización es aplacar dicha situación de riesgo, la cual pueda solventarse oportunamente y evitar que siga su curso. Por ello, el plan de comunicación de crisis debe estar “presidido por la sencillez en su expresión, la rapidez en su ejecución y la viabilidad en su realización, conscientes de los recursos, tanto humanos como materiales, con los que cuenta la empresa para estas necesidades” (Gallart, 2010, p. 9). En concordancia con la idea de Paniagua, el plan de comunicación de crisis debe ser un dossier claro y conciso, donde se determinen con objetividad las acciones, estrategias y recursos con los que se trabajará.

Un plan no puede ser concluido en su totalidad como una planificación que va a evitar que la crisis o sus efectos se produzcan. Sin embargo, este plan logra que sus efectos no sean tan perjudiciales e irreversibles como aquellos que ocasiona una situación sin una línea de acción trazada con un ambiente regido por el estrés y la ansiedad (Medina, 2017). Durante una crisis el área de comunicación tiene bajo su tutela una gran responsabilidad, pero es necesario que los directivos y los *stakeholders* que conforman a una organización conozcan acerca del plan de comunicación que se va a ejecutar en un momento concluyente.

Por ello, es necesario que se tome en cuenta la socialización del plan de comunicación en estado de crisis porque todos los miembros de una organización deben ser parte de las actividades y acciones que se van a llevar a cabo para de esta manera mantener una comunicación activa y participativa.

4.3.4. Post crisis

Una crisis puede dejar varias secuelas dependiendo de su impacto en la organización, cuando una crisis llega a tu etapa concluyente, no es el final. En este sentido, es pertinente citar a Remy (2015) quien asevera que en esta etapa queda mucho por hacer, aunque algunas organizaciones después de la crisis retornan a su estado normal, sin examinar que este tipo de escenarios puede repetirse, que el ambiente interno se vio absolutamente afectado, que la imagen de una organización puede verse deteriorada y fragmentada de acuerdo a la apreciación de los accionistas, proveedores y de la ciudadanía. Acotando a la afirmación que realiza el autor antes nombrado, al llegar una situación a la etapa de poscrisis no significa que la gestión comunicacional termina allí, sino que esta crisis debe ser evaluada, al igual que sus efectos. Es sustancial que una organización después de un acontecimiento de este grado entre en una etapa de recuperación, es decir, que se analicen los errores que se cometieron al momento de mitigar la crisis y que ante próximas eventualidades de esta índole se pueda gestionar de manera más eficaz y eficiente.

Remy (como se citó en Benítez, Galarza, & Hidalgo, 2018) afirma que en el ciclo de post crisis se encuentran dos fases: de recuperación y de aprendizaje, de modo que en la fase de recuperación es cuando se retoma la posición que tenía la organización antes de los cambios. Por su parte, la fase de aprendizaje comprende un análisis y evaluación de las circunstancias que fijaron la crisis antes, durante y después, como también la eficacia de la respuesta y el accionar o gestión de la empresa a lo largo del suceso.

A simples rasgos algunas organizaciones luego de experimentar una crisis, la última fase suele pasar desapercibida por los ojos de la organización, esta etapa es en realidad la que menos toman en cuenta los gestores de comunicación, mientras que algunas organizaciones a través de la dirección de comunicación evalúan las acciones y presentan

un plan estratégico. Es significativo señalar que la respuesta luego de una crisis debería ser contemplada como una técnica clave y significativa para preservar la reputación e imagen corporativa y orientarse en cuidar futuros nexos que pueda generar una organización con sus públicos.

4.4.La Web 2.0: la nueva dinámica de la gestión de la comunicación en crisis

La dinámica de la comunicación se ha reinventado totalmente con la masificación de la Web 2.0 o también denominada internet. El uso de internet en los últimos años se ha convertido en una canal de circulación de varios mensajes, los mismos que van desde el uso sencillo del ciberespacio como una forma de pasatiempo, hasta la transferencia de opiniones y divulgación de información (Costa, 2017).El uso de internet como medio de comunicación en las organizaciones se ha transformado en un canal de comunicación bidireccional, donde existe la aparición de los medios sociales y con ello el CGU, es decir, el contenido generado por el usuario.

Ante la idea expuesta, Carr y Hayes (2015) plantean la siguiente definición:

Los medios sociales son canales basados en Internet que permiten a los usuarios interactuar de forma oportunista y auto-presentarse de forma selectiva, sea en tiempo real, o de forma asíncrona, con audiencias amplias y focalizadas que obtienen valor del contenido generado por los usuarios y de la percepción de la interacción con los demás. (p.143)

Los medios sociales, al ser un entorno donde interactúan varios actores o usuarios, existe la posibilidad de que esa dinámica sea integradora y participativa, donde puedan relacionarse con un público amplio (Carr & Hayes, 2015). Este nuevo poder de comunicación en las organizaciones da la posibilidad de que exista un proceso de retroalimentación de los destinatarios de los mensajes que son el público externo y que pueden ser calificados como *prosumers*, dicho vocablo hace referencia a la capacidad de no solo consumir sino de producir información.

Sumado a lo expuesto, se debe tomar en cuenta que las formas de comunicación de la sociedad actual se han reinventado convirtiéndose así en un modelo bidireccional,

participativo, voluntario y comprometido, donde el consumidor es quien coordina y reconoce los procesos de comunicación (Túñez, Altamirano, & Valarezo, 2016). Vale acotar la consideración de Neil (2000), quien menciona la importancia de internet para la gestión de una crisis, para el autor antes mencionado la internet conseguiría actuar como una estrategia usada por una organización para responder a un evento caótico. Así también, añade, que la internet puede generar una crisis a raíz de rumores, los mismos que en internet pueden provocar un impacto nocivo (Neil, 2000).

En este sentido, es pertinente resaltar a Coombs (2002), quien relaciona la internet con la gestión de temas sensibles porque es la red quien provee una oportunidad para la divulgación de conflictos exponenciales. En concordancia con Coombs, la Web 2.0 puede ser un canal que transforme con inmediatez un tema privado a público. Por tanto, los medios sociales deben ser utilizados de forma estratégica, donde los mensajes que se van a difundir sean bien ejecutados, reduciendo de esta manera los rumores. Es importante resaltar que la internet es un conducto clave para el tratamiento de la imagen y reputación de una empresa, puesto que, los usuarios son quienes, a través de su percepción califican el accionar de una organización durante su gestión, pues las organizaciones usan blogs o las redes sociales como herramientas para fortalecer su reputación.

4.5. Restauración de la imagen y reputación en una crisis: estrategias de comunicación

La imagen y reputación son dos elementos que se gestionan durante el ciclo vital de una organización, es decir, en todo momento. Partiendo desde un concepto concreto de lo que representa la reputación corporativa, Villafañe (2013) argumenta que la reputación es la derivación de dos dimensiones, de la realidad corporativa anexada al reconocimiento de las acciones de la organización por sus *stakeholders*. La construcción de la reputación desde el ámbito de la comunicación es un proceso complejo a ser gestionado (Villafañe, 2013).

Ante la base de lo antes expuesto, Costa (2017) expone que:

La organización actúa como un transmisor que, a través de mensajes, proyecta una imagen que afecta las expectativas preexistentes de cada grupo de interés. Estas expectativas son

influenciadas tanto por los mensajes corporativos como por factores del ambiente económicos, culturales y tendencias de mercado. (p. 65)

La reputación es el resultado del comportamiento de la organización frente a distintos escenarios, por ello, la reputación corporativa puede ser medida por indicadores de desempeño, basados en el accionar del público interno. Así también, la imagen puede ser medida por indicadores de reconocimientos, en base a consultas a *stakeholders*. Si bien es cierto, la reputación es un capital intangible de una organización que puede ser evaluado por sus públicos a través de dos componentes claves como la credibilidad y confianza.

En base a lo expuesto, cuando se presenta una situación agresiva que significa un impacto negativo para una organización, a pesar de este tipo de efectos es necesario para cuidar de la reputación corporativa que las respuestas que se brinden sean en su totalidad inmediatas, transparentes y que generen tranquilidad en los públicos, los cuales podrían verse demasiado afectados (Woods, 2016). Ante la compilación de los criterios de los autores antes citados, es importante resaltar que todos llegan a la conclusión de que la reputación es un activo intangible que se debe gestionar de forma eficaz internamente para que el público externo tenga una percepción positiva de la organización a nivel de credibilidad y confianza.

4.6. Estrategias de comunicación en situaciones de crisis

Las estrategias de comunicación para una organización, son indispensables para su funcionalidad y desarrollo. La organización mediante una estrategia de comunicación busca fidelidad de públicos hacia sus mensajes. De este modo se requiere de categóricas conductas que obtengan practicar dicha persuasión sobre los receptores de los mensajes. En el tratamiento y gestación del mensaje es esencial, no solo visualizar los efectos, sino también las características de una crisis que permita brindar una contestación óptima (Cutlip, Center, & Broom, 2003).

La información en todo caso siempre será una estrategia adecuada para manejar la incertidumbre en los públicos durante una crisis. En virtud de ello, la comunicación debe ser manejada por un vocero oficial quien tenga como objetivo comunicar a tiempo, ser veraz con la información, tener una cobertura informativa amplia, precisa y oportuna, y apoyar la adopción de medidas preventivas. El éxito de la comunicación en crisis en una organización se alcanzará mediante la credibilidad, transparencia de la información, confianza, coherencia, consenso, manejo de la incertidumbre, manejo de escenarios y finalmente, a través de las redes sociales que son el canal más óptimo para emitir mensajes y obtener respuestas.

4.7.El rol del Dircom: como portavoz principal en una crisis

En relación con el manejo de la gestión de la comunicación en crisis, existe un actor que, partiendo de los objetivos de una organización, admite el compromiso de detallar y puntualizar la política de comunicación corporativa. Esta figura gestora recae en el Dircom (Director de comunicación), quien cumple el rol de proteger el aumento del capital de activos intangibles como la marca, prestigio, imagen y reputación (Asociación de Directivos de Comunicación., 2016). Tal como se ha expuesto, en el decálogo dircom se menciona que el director de comunicación es el que lleva un gran compromiso en cuanto al diseño y gestión del plan estratégico. El Dircom conformará los esquemas directivos y voceros oficiales de los comités de crisis, entre otra de sus funciones se encuentra la delineación de presentaciones y cuando sea necesario, instaurar relaciones con líderes de opinión o con los medios de comunicación.

Vale significar que el dircom tiene bajo su responsabilidad gestionar una crisis siguiendo un proceso estratégico mas no estandarizado, es decir, que una organización no puede estar libre de imprevistos durante el ciclo de una crisis, por lo tanto, el dircom debe estar preparado y preparar a todos los directivos para generar acciones y estrategias en tiempo real. De esta manera, el dircom ante cualquier situación de riesgo debe manejar una postura sobria y serena, su perfil será en todo momento el reflejo de la imagen de la organización.

Visto de esta forma, en el decálogo del Dircom (2016), se concluye lo siguiente:

Un buen dircom sabe muy bien que la Comunicación se convierte en un elemento estratégico de primer orden cuando se produce una crisis y, en este sentido, tiene que saber gestionarla en situaciones de adversidad y ante públicos hostiles. Pero, como buen directivo, no sólo intervendrá de manera reactiva una vez la crisis haya estallado, sino que, desde una perspectiva proactiva, velará para anticiparse tanto cómo pueda, hasta el punto de procurar evitarlas - y, en todo caso, minimizarlas -. Tendrá que prever los protocolos de actuación organizados en un Manual de Crisis y el diseño de los Comités de Crisis pertinentes, que ayuden a explicar públicamente la posición corporativa en temas clave que puedan afectar negativamente la organización en la consecución de sus objetivos y de su capital de imagen. (p. 10)

Vinculado a dicha conceptualización, la comunicación de crisis desde el rol del dircom debe gestionarse de manera proactiva, partiendo de un proceso comunicacional participativo y dirigido, donde se conozca al público potencial interno o externo para proponer acciones y delimitar actividades inmediatas para neutralizar la crisis. Así también, ante futuros escenarios caóticos el dircom preverá estas situaciones con más madurez para prevenir desventajas irreversibles a la imagen y reputación organizacional.

4.8.Función de los GAD municipales del Ecuador

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), son organismos públicos que conforman la organización territorial del Estado Ecuatoriano, los mismos que están regulados por la Constitución de la República del Ecuador y el Código Orgánico Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD). Sumado a lo expuesto los GAD “son instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana” (CEPAL, 2021). En este marco, los GAD están constituidos como: GAD Regionales, Provinciales, Cantonales y Parroquiales.

Los GAD tienen una misión a nivel general, por ello, la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas es un órgano asociativo de GADs municipales y metropolitanos que tienen

como objetivo promover la construcción de un modelo de gestión descentralizado y autónomo, a partir de una planificación articulada, haciendo énfasis en la participación ciudadana como principal meta, a través de la coordinación con otros niveles de gobierno y organismos del Estado (AME, 2021).

La responsabilidad de los municipios como entes generadores de información en sus territorios, es tener bajo la manga un manual de crisis con el cual se actúe de manera proactiva y estratégica para minimizar el impacto en sus públicos y el deterioro de su imagen. Los municipios a nivel general difunden información sobre los acontecimientos que se suscitan a puertas cerradas o fuera de la institución, esto a través de boletines en su página oficial o comunicados en redes sociales. Sin embargo, la información que se propaga desde los municipios en algunos casos se lo realiza de acuerdo a una agenda, mientras que en otros municipios la información es limitada o tergiversada.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación al que se debe el presente trabajo es de carácter básico, puesto que su objetivo es analizar y conocer el manejo de la gestión de la comunicación en crisis en los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador, en razón de generar nuevos conocimientos dentro de esta área de estudio. Por consiguiente, la presente investigación tiene un alcance sincrónico y retrospectivo dado que, se centra en estudiar al objeto de estudio en la actualidad y en base a la evolución del mismo. Además, según su profundidad es de carácter explicativo, ya que de esta manera se evaluará el fenómeno a estudiar y en efecto estudiaremos sus causas. Sin embargo, es importante mencionar que hasta este punto de la investigación se encontraron varias limitaciones,

puesto que los municipios de las capitales de provincia de Imbabura y Sucumbíos, tal como lo es el GAD Municipal de Ibarra y de Lago Agrio no participarán de esta recolección de datos, ya que por motivos institucionales en relación a la actual emergencia sanitaria por el covid-19, no se permitió la aplicación de las técnicas de investigación trazadas en estas instituciones. Así también, es necesario hacer énfasis en que se sustituirá el municipio de Ibarra por el municipio de Cotacachi, el mismo en representación de la provincia de Imbabura. Y el municipio de Lago Agrio por el GAD Municipal de Shushufindi, en figura de la provincia de Sucumbíos. Por lo tanto, las instituciones a estudiar en el presente trabajo de investigación son la municipalidad de: Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi.

5.2.Métodos

El problema científico del presente trabajo de investigación reside en la falta de planificación de la gestión de la comunicación en crisis en los municipios de la zona 1 de Ecuador, teniendo efectos colaterales en términos de imagen y reputación. Entorno a ello, se establecen las siguientes preguntas de investigación: ¿En qué situaciones de crisis los Municipios de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi se han visto tentados a maquillar la información para evitar un ataque mediático por parte de sus públicos?, ¿Cómo perciben los públicos internos de los municipios de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi, los mensajes comunicacionales durante una crisis?, ¿Qué tipo de escenarios de crisis en la gestión comunicacional pueden afectar directamente a las estrategias de comunicación de los municipios de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi?

En virtud de lo antes mencionado, el principal objetivo de la investigación es evaluar la gestión de la comunicación de los municipios antes mencionados pertenecientes a las provincias de la zona 1 del Ecuador, mediante el estudio de los modelos y acciones estratégicas desarrollados por los municipios en función de la actuación de dichas instituciones ante las distintas crisis que han enfrentado en el período del año 2019-2020.

Para la obtención de resultados y con ello establecer conclusiones se proponen dos métodos de investigación:

5.2.1. Método analítico–sintético

Tal y como mencionan Cabezas, Andrade y Torres (2018), este método es entendido “como un proceso cognitivo, que descompone un objeto en partes para estudiarlas en forma aislada”, para finalmente articular las partes aisladas como un todo y generar una conclusión ventajosa en cuanto al tema de investigación (Cabezas, Andrade, & Torres, 2018). En este sentido, la razón de ser de esta investigación se centra en que analiza la gestión de la comunicación en crisis en entorno a sus comienzos y evolución, el papel del Dircom como gestor principal de la comunicación en las organizaciones, y finalmente la realidad de cómo enfrentan una crisis los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador. Cabe mencionar que también se hace uso de este método para proceder al análisis por separado de los municipios a fin de llegar a conclusiones sobre problemas que afectan al desarrollo de una buena comunicación en situaciones de crisis en los municipios del Ecuador.

5.2.2. Método descriptivo

En correspondencia a este método, su objetivo “es buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de un fenómeno social que se somete a un análisis” (Cabezas et al.,2018). El método descriptivo en la presente investigación se demostrará mediante la precisión de ciertas características y contribución de datos elementales acerca del objeto de estudio que es la comunicación en crisis, lo cual, desde sus fundamentos nos permitirá tener una visión más centrada del entorno en el que se desenvuelve el objeto de estudio en la organizaciones en general y en los municipios del Ecuador de forma específica, todo ello con el mero afán de responder las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos que se han planteado inicialmente en esta investigación.

5.3.Metodología

La metodología a emplear en la presente investigación es de carácter mixto “donde se integran el enfoque cualitativo y cuantitativo combinándose procesos para llegar a

resultados más importantes y profundos”, para conocer el fenómeno social planteado (Cabezas et al., 2018). En virtud de ello, se recopilarán opiniones y puntos de vista sobre la gestión de la comunicación en crisis, esto constituye en el punto de partida para esta indagación que exhorta un análisis y estudio profundo, resultando así la triangulación de datos. Asimismo, se levantarán datos de índole numérico a fin de contextualizar y complementar la información real actual de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.

En añadidura a lo antes mencionado el tipo de metodología mixta se traza para valerse de las fortalezas que tiene el enfoque cualitativo como el cuantitativo y llegar a un mayor discernimiento de la temática que se estudia.

5.4.Técnicas

5.4.1. Entrevistas estructuradas

La aplicación de esta técnica cumple con el objetivo netamente de recolectar criterios y opiniones sobre la gestión de una crisis en el ámbito organizacional y el manejo de la comunicación en situaciones de crisis en los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador, mediante el contacto de profesionales que se desenvuelven laboralmente en este campo. La selección de la muestra de esta técnica responde a dos razones y va dirigido hacia dos grupos, en primera instancia esta técnica se adapta a los intereses y objetivos investigativos concernientes a esta temática, que pretende buscar respuestas puntuales acerca de la gestión de la comunicación en tiempos de crisis. Por lo cual, se estableció entrevistar a los alcaldes y jefes del departamento de comunicación de los municipios de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi.

5.4.2. Encuesta

La encuesta es otra técnica sustancial dentro de esta investigación, que, desde una óptica cuantitativa, la selección de la muestra de esta técnica se debe a la gestión que realizan los municipios durante una crisis para manejar la comunicación interna y la incertidumbre en sus públicos. El *corpus* de esta técnica parte desde una muestra general que en este caso es el público interno de los municipios, hacia una población particular que

corresponde a los directivos departamentales de cada municipalidad. En este sentido, se aplicará a los directores departamentales de los municipios, siguiendo el orgánico funcional de cada GAD, a manera de un censo puesto que se levantará información de todos los funcionarios de alto rango de los cabildos.

5.5.Instrumentos

En este sentido, para materializar esta investigación y con ello, cumplir con los objetivos propuestos, se utilizan dos instrumentos que combinan tanto la concepción cualitativa como cuantitativa. De ahí que, el primer instrumento descansa en dos cuestionarios de diez preguntas estructuradas, el primer cuestionario relacionado con la gestión de crisis desde una perspectiva institucional y el segundo el manejo de la comunicación en situaciones de crisis. Este sondeo particularmente se aplica por vía internet a través de la plataforma de zoom y en casos particulares de forma presencial. De manera análoga el segundo instrumento consiste en un cuestionario de diez preguntas cerradas de acuerdo a la escala de *Likert* a modo de un censo, relacionadas con el impacto que genera una crisis hacia los públicos internos. Conforme al primer instrumento, el cuestionario de preguntas estructuradas va dirigido para dos grupos en específico:

- Grupo 1: Cuestionario dirigido a los alcaldes de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.
- Grupo 2: Cuestionario dirigido a los jefes del departamento de comunicación de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.

5.5.1. Instrumento 1. Cuestionario

GRUPO 1.

Cuestionario dirigido a los alcaldes de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.

1. ¿Qué representa una crisis para el municipio como institución pública?

2. ¿Qué tipo de crisis se han suscitado en el periodo de 2019-2020?
3. ¿Cuál fue la crisis que más impacto tuvo en su organización? ¿El municipio fue capaz de reaccionar inmediatamente?
4. ¿Se cuenta con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para afrontar una crisis?
5. ¿El municipio dispone de un manual actualizado de crisis en donde se definen los escenarios, mensajes y acciones para adaptarlos a una situación específica de una crisis?
6. ¿Quién es el vocero oficial cuando la organización se enfrenta a una crisis y que rol desempeña dicho vocero?
7. ¿Cuáles son los errores y aciertos que ha cometido el municipio durante una crisis?
8. ¿Existe un Dircom dentro del organigrama estructural del municipio?
9. ¿El Dircom en su institución tiene autonomía para manejar la gestión de una crisis?
10. ¿El municipio está preparado para futuras crisis?

GRUPO 2.

Cuestionario dirigido a los jefes del departamento de comunicación de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.

1. ¿Cuáles cree que son los principales problemas que enfrentan los departamentos de comunicación durante una crisis?
2. ¿Cuál es la gestión que realiza usted como director de comunicación antes, durante y después de una crisis?
3. ¿Tiene o ha tenido su departamento autonomía para plantear estrategias durante una crisis?
4. Para evitar el impacto de una crisis ¿El municipio cuenta con un plan de comunicación preventivo?
5. ¿Se ha intentado ocultar información para evitar rumores durante una crisis y cómo se maneja la incertidumbre en los públicos desde el departamento de comunicación?

6. ¿Qué se hace desde el departamento de comunicación para que una crisis no perturbe la imagen corporativa del municipio?
7. ¿Cómo se diseñan los mensajes para los públicos durante una crisis para fortalecer la imagen reputación organizacional?
8. ¿Durante una crisis se integra un comité de crisis y de que se encarga dicho comité?
9. Desde el departamento de comunicación ¿Cómo se promueve la comunicación interna durante una crisis?
10. Desde su ámbito de experticia, ¿cuáles son sus sugerencias acerca de lo que todo comunicador debería hacer durante una crisis?

5.5.2. Instrumento 2. Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DEPARTAMENTALES DE LOS MUNICIPIOS DE LAS CAPITALES DE PROVINCIA DE LA ZONA 1 DE ECUADOR

Datos Generales:

Sexo: Femenino ☐ Masculino ☐

Marque con una x según corresponda:

1.- Porque canales de difusión, usted se informa sobre los acontecimientos que se suscitan en su organización:

- a) Página Oficial del municipio ☐
- b) Redes sociales ☐
- c) Correo electrónico ☐
- d) Otros: ☐

Escriba cual:

2.- Al momento de presentarse una crisis en la institución en la que usted desempeña su labor profesional, la organización se preocupa por su seguridad:

- a) Totalmente en desacuerdo ☐
- b) En desacuerdo ☐
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐
- d) De acuerdo ☐
- e) Totalmente de acuerdo ☐

3.- Durante el desarrollo de una crisis, la organización lo mantiene motivado:

- a) Totalmente en desacuerdo ☐
- b) En desacuerdo ☐
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐
- d) De acuerdo ☐
- e) Totalmente de acuerdo ☐

4.- Usted ha tenido una capacitación o formación previa para afrontar una crisis:

- a) Si ☐
- b) No ☐
- c) Nunca ☐

5.- Cree que es importante que el municipio socialice con todos los miembros internos, el plan de comunicación de crisis:

- a) Totalmente en desacuerdo ☐
- b) En desacuerdo ☐
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐
- d) De acuerdo ☐

e) Totalmente de acuerdo ☐

6.- Usted cree que el municipio maneja de forma proactiva los rumores:

a) Totalmente en desacuerdo ☐

b) En desacuerdo ☐

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐

d) De acuerdo ☐

e) Totalmente de acuerdo ☐

7.- Cree usted que el municipio informa el estado real de una crisis de manera veraz y confiable:

a) Totalmente en desacuerdo ☐

b) En desacuerdo ☐

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ☐

d) De acuerdo ☐

e) Totalmente de acuerdo ☐

8.- Usted ha participado de simulacros de crisis, generados por el municipio:

a) Si ☐

b) No ☐

c) Nunca ☐

5.6.Población/Muestra

De acuerdo al presente trabajo de investigación y sus instrumentos, se aplicarán a los cuatro alcaldes, a los cuatro jefes del departamento de comunicación y de forma anónima a los directivos departamentales de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador, El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cotacachi, El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tulcán, El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Esmeraldas y El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Shushufindi, los cuales han sido seleccionados en correspondencia a los siguientes criterios.

- 1) Al ser los municipios instituciones independientes que gozan de libertad política, administrativa y financiera, estas dependencias públicas tienen mayor presencia en el ámbito organizacional del Ecuador.
- 2) Por la dimensión geográfica que engloba cada municipio entorno a las ordenanzas y acciones que ejecutan en beneficio de sus públicos.
- 3) El público al que se deben los municipios, de esta manera se cubre el objeto de estudio a nivel regional como lo es la zona 1 de Ecuador, con cuatro municipios representados, respectivamente.

5.7.Procedimiento

De este modo, para la aplicación de los instrumentos antes mencionados, en el caso de las entrevistas se contactó con los alcaldes y jefes de los departamentos de comunicación vía telefónica para que de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, poder cumplir con el trabajo de campo. Es así que, en esta fase nos encontramos con algunas limitaciones, dadas por la agenda apretada que llevaban los alcaldes de los municipios y también porque algunos directivos departamentales no respondían. Sin embargo, se logró sondear a los cuatro alcaldes y a los tres jefes del departamento de comunicación de los municipios seleccionados. En el caso de las encuestas, se elaboraron preguntas cerradas de acuerdo a la escala de *likert* donde la mayoría de opciones a elegir de acuerdo a las interrogantes fueron: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo-ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En base a la metodología antes mencionada, se emplearon dos instrumentos con el objetivo de revalidar las preguntas de investigación que combinan tanto la perspectiva cuantitativa y cualitativa. El primer instrumento consistió en dos cuestionarios de 10 preguntas estructuradas, uno de los cuestionarios se aplicó a 4 alcaldes de los municipios a estudiar a fin de responder cómo se maneja la gestión de crisis desde una visión institucional, por lo que, el segundo cuestionario se destinó a 4 directores de comunicación pertenecientes a los municipios antes concebidos. De acuerdo al primer instrumento, el cuestionario de preguntas estructuradas esta direccionada hacia dos grupos en específico:

- Grupo 1: Cuestionario dirigido a los alcaldes de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.

En correspondencia al primer cuestionario las preguntas responden a datos sobre el manejo de la gestión de crisis en una institución gubernamental, tipos de crisis, recursos para afrontar una crisis, la presencia de una manual de crisis, políticas internas y la posibilidad de contar con un comité de crisis.

- Grupo 2: Cuestionario dirigido a los jefes del departamento de comunicación de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.

Todo organismo de carácter público gubernamental debe incluir en su orgánico funcional un Dircom o responsable de la comunicación. Las preguntas de acuerdo al segundo cuestionario responden a datos sobre el Departamento de Comunicación, gestión de la comunicación en situación de crisis, existencia de un plan de comunicación preventivo, adecuada gestión de la imagen corporativa y diseño de mensajes durante una crisis.

De manera similar el segundo instrumento radicó en un cuestionario de diez preguntas cerradas de acuerdo a la escala de *Likert* a modo de un censo, enfocadas en responder el impacto que genera una crisis en los públicos internos. En este marco se aplicó a los

directivos departamentales de cada municipio, es importante hacer énfasis en que dichos cuestionarios fueron llenados de forma anónima, pero señalando de que municipio pertenecía cada funcionario. Los mismos que fueron tomados como una muestra significativa de cada municipio en representación del público interno, los mismos que fueron seleccionados por su participación durante una crisis, los canales de comunicación donde se informa el público interno, manejo de rumores, gestión de mensajes internos y tratamiento de la información.

6.1.Resultados del cuestionario (Instrumento 1)

6.1.1. Grupo 1: Cuestionario dirigido a los alcaldes de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.

Tabla 1: Listado de los alcaldes de los municipios a estudiar:

Nombre del entrevistado	Responsabilidad	Institución a la que pertenecen	Provincia de la Zona 1 de Ecuador a la que pertenecen
Eco. Auki Tituaña	Alcalde	GAD Municipal de Cotacachi	Imbabura
Mgs. Cristian Benavides	Alcalde	GAD Municipal de Tulcán	Carchi
Ing. Lucía Sosa	Alcaldesa	GAD Municipal de Esmeraldas	Esmeraldas
Ing. Esperanza Torres	Alcaldesa	GAD Municipal de Shushufindi	Sucumbíos

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 1. ¿Qué representa una crisis para el municipio como institución pública?

Iniciando por las entrevistas, la primera pregunta se enfocó en conocer que representa una crisis para los municipios como organismos descentralizados. De los 4 alcaldes entrevistados, todos coincidieron en que un acontecimiento de riesgo significa un hecho inesperado que ocasiona un desequilibrio de los municipios, lo cual requiere de una respuesta inmediata. La alcaldesa del municipio de Esmeraldas hizo énfasis en que es muy difícil enfrentar una crisis teniendo a su cargo a una institución quebrada donde no existía un plan de trabajo. Por su parte, la alcaldesa del municipio de Shushufindi ejemplificó su respuesta con la actual emergencia sanitaria por covid-19, expresando que dentro del plan de trabajo no se concibió este hecho lo cual afectó totalmente a la planificación del municipio y significó un retraso forzoso en la administración.

Estos resultados demuestran que existe una cierta resistencia al cambio dado que los municipios tenían trazada una hoja de ruta que no comprendía una crisis de esta magnitud, siendo estas crisis un aspecto negativo que quebranta el desarrollo vital de una institución. Los municipios deberían incluir en sus planes de trabajo este tipo de emergencias y tener un haz bajo la manga, a modo de un borrador con posibles acciones y recursos previsivos a nivel humano, técnico y económico.

PREGUNTA 2. ¿Qué tipo de crisis se han suscitado en el periodo de 2019-2020?

La segunda interrogante se orientó en qué tipo de situaciones de riesgo se han suscitado en el periodo de 2019-2020. Para lo cual, todos los alcaldes entrevistados expusieron que dentro de este periodo la crisis que envolvió no solo a los municipios si no a la sociedad en general fue la crisis de la pandemia por covid-19 en el año 2020, y otra de las situaciones fuertes que han experimentado han sido las crisis económicas y políticas periodo 2019-2020. El alcalde del municipio de Cotacachi hizo hincapié en que a nivel local han hecho frente a otro tipo de contingencias como lo son los desastres naturales. Dentro de estos eventos el alcalde de Tulcán señaló un hecho que para su institución fue complejo de gestionarlo, el paro nacional en el año 2019 que provocó un desconcierto y efectos negativos a nivel institucional.

Los datos antes mencionados, revelan que los hechos de peligro que se han suscitado en los municipios en el periodo 2019-2020 se clasifican por su extensión, es decir, la emergencia sanitaria a nivel universal y luego crisis a nivel local e interno de las instituciones donde se señalaron puntualmente las crisis económicas y políticas. Una emergencia de la magnitud de la pandemia, es evidente que era casi imposible gestionarla de manera inmediata hasta no conocer su naturalidad, sin embargo, las crisis económicas y políticas que envuelven a los organismos descentralizados son permanentes, que a lo largo de los años se siguen originando. Y allí se pone en manifiesto que no solo existe un problema en cuanto al accionar de estos organismos, si no que desde la matriz central que contempla estas instituciones como lo es el Estado, demuestra que la administración a nivel nacional es precaria.

PREGUNTA 3. ¿Cuál fue la crisis que más impacto tuvo en su organización? ¿El municipio fue capaz de reaccionar inmediatamente?

En base a la tercera pregunta se situó en conocer cuál fue la crisis que más impacto tuvo en los municipios y en efecto si fueron capaces de reaccionar inmediatamente. Los 4 alcaldes encuestados mencionaron que la crisis que más impacto tuvo en sus instituciones fue la pandemia indudablemente y ante dicho acontecimiento imprevisto e inadvertido cada municipio tuvo diferentes formas de responder. El alcalde de Cotacachi afirmó que han logrado brindar una respuesta a dicha emergencia pero a lo largo de la pandemia mas no en un inicio, no obstante, en su respuesta también expresó que esta situación exigió vigorosamente de la institución donde se marcó una hoja de ruta de apoyo desde el municipio hacia el sector de salud.

Entorno a lo antes mencionado, el alcalde del municipio de Tulcán reveló que indistintamente de los cargos que poseen sus trabajadores, muchos de ellos asumieron el liderazgo de gestionar proactivamente la pandemia quienes se enfocaron en dar una respuesta inteligente a la ciudadanía. En cuanto, a la alcaldesa del municipio de Esmeraldas en su entrevista resaltó otro evento que tuvo más impacto a nivel institucional fue una crisis económica que dejó la anterior administración, donde se llevaron a cabo

varios procesos ilegales, menciona también que se actuó de inmediato ante esta situación “con un estudio de fortalecimiento institucional y segundo trasladar el diagnóstico a la contraloría general del estado”. Finalmente, la primera autoridad del municipio de Shushufindi acotó que ante la emergencia sanitaria desde el primer día se actuó, tomando como punto de partida el salvaguardar la integridad de su público externo.

PREGUNTA 4. ¿Se cuenta con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para afrontar una crisis?

La cuarta pregunta cuestionó sobre si los municipios cuentan con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para afrontar una crisis. De las respuestas obtenidas quedó claro que uno de los recursos más escasos a nivel institucional es el económico, siendo este aspecto una barrera para la toma de decisiones y para la gestión de eventualidades de riesgo. El alcalde de la municipalidad de Cotacachi, Ing. Auki Tituaña, mencionó que a raíz de la falta de recurso económico el problema más grave que se ha revelado es la súper burocracia con la que se manejan los niveles superiores, que de cierta forma retrasan las acciones que se tienen planteadas en el municipio y afecta directamente en la toma de decisiones. La negativa viene dada a que la burocracia que se opera desde las jerarquías se debe más a un arraigo político, lo cual afecta directamente a estos organismos descentralizados que a nivel local o provincial al momento de gestionar procesos se quedan estancados por la falta de medios económicos.

PREGUNTA 5. ¿El municipio dispone de un manual actualizado de crisis en donde se definen los escenarios, mensajes y acciones para adaptarlos a una situación específica de una crisis?

La quinta pregunta se centró en conocer si los municipios disponen de un manual actualizado de crisis. De los 4 alcaldes entrevistados 3 de ellos mencionan que sus municipios no cuentan con un manual de crisis. La primera autoridad del municipio de Cotacachi mencionó que existen líneas generales como guía sencillamente pero en concordancia con la alcaldesa de Shushufindi aseveran que sus instituciones no cuentan con un manual de crisis como tal. El alcalde de Tulcán afirmó que en cuanto al manual de crisis existen debilidades para lo cual se está trabajando en esta herramienta a nivel

comunitario con la colaboración internacional, lo cual se procura integrarlo al municipio. En este marco, la alcaldesa del cabildo de Esmeraldas señaló que ya cuentan con un manual, donde se ha levantado un diagnóstico y una evaluación de todos los aspectos negativos que se han presentado a nivel institucional.

Ante los datos que se revelaron a partir de las entrevistas se determina que, los municipios estudiados no todos cuentan con un manual de crisis siendo esta una debilidad que podría conducir a una amenaza. Esta herramienta es una guía para afrontar situaciones de crisis y a su vez que los colaboradores a nivel interno de los municipios conozcan sobre los posibles escenarios y panoramas que pueden presenciar dichas instituciones.

PREGUNTA 6. ¿Quién es el vocero oficial cuando la organización se enfrenta a una crisis y que rol desempeña dicho vocero?

La sexta pregunta tuvo la finalidad de conocer quién es el vocero oficial cuando la organización se enfrenta a una crisis y que rol desempeña dicho vocero. Para lo cual, 2 de los 4 alcaldes entrevistados expusieron que al ser ellos la primera autoridad de sus municipalidades, ellos son quienes asumen el rol de ser los voceros oficiales cuando se presenta un hecho de riesgo. Lucía Sosa, alcaldesa del GAD Municipal de Esmeraldas aseguró que en su caso quien desempeña dicho rol es el departamento de comunicación pero con el apoyo de otras unidades donde se constituye un comité de crisis, donde dicha vocería cumple la función de dar una respuesta a todas las partes que integran al municipio. Entorno a la respuesta que brindó el alcalde de Tulcán, manifestó que el departamento de gestión de riesgo es quien asume la vocería oficial ante una contingencia, no obstante, acotó que dependiendo del tipo de crisis, él en calidad de alcalde también puede asumir este rol, donde la función inicial es emitir un informe alentador acerca del estado real de una crisis a los colaboradores internos.

PREGUNTA 7. ¿Cuáles son los errores y aciertos que ha cometido el municipio durante una crisis?

La séptima pregunta responde a los errores y aciertos que han cometido los municipios durante un estado de crisis, para lo cual todos los entrevistados hicieron más hincapié en

mencionar los aciertos. En base a los aciertos que matizaron los alcaldes entrevistados a raíz de crisis ya experimentadas se señaló aspectos puntuales como: estrategias óptimas, fortalecimiento de relaciones públicas y actuaciones oportunas. En este sentido, Cristian Benavides, alcalde del municipio de Tulcán expresó que más que aciertos o errores, como institución las crisis les han dejado aprendizajes en cuanto a prever el área técnica, solidificar el manejo web y desde una visión interna perfeccionar y transparentar los procesos comunicativos. Por su parte, Esperanza Torres, alcaldesa de la municipalidad de Shushufindi manifestó que como errores sitúa a nivel institucional traspiés en temas operativos, logísticos, administrativos y procesos internos.

PREGUNTA 8. 9. ¿Existe un Dircom dentro del organigrama estructural del municipio? ¿El Dircom en su institución tiene autonomía para manejar la gestión de una crisis?

Las respuestas para la octava y novena pregunta que se relacionaron directamente, se encauzan en conocer si existe un Dircom (Director de Comunicación) dentro del organigrama estructural de los municipios y si dichos directores tienen autonomía para manejar la gestión de una crisis. Iniciando con el primer aspecto compilado los 4 alcaldes de los municipios evaluados, concuerdan en que dentro de sus organigramas si cuentan con un especialista de comunicación. En cuanto al cuestionamiento que comprende la décima pregunta, el único municipio que reveló que en su institución el Dircom si tiene autonomía para manejar la gestión de una crisis, es el GAD Municipal de Esmeraldas. Mientras que dos de los municipios mencionaron que el director de comunicación no tiene autonomía para este proceso de gestión, si no que más bien quien tiene soberanía de hacerlo en todo momento de acuerdo a las directrices planteadas por los propios municipios, son los alcaldes. El alcalde del cabildo de Tulcán expresó que en su caso, quien cumple este rol de autonomía absoluta es el departamento de gestión de riesgos.

PREGUNTA 10. ¿El municipio está preparado para futuras crisis?

Con la décima y última pregunta se pretendió conocer si los municipios están preparados para futuras crisis. De los cuatro alcaldes entrevistados, dos de ellos directamente afirmaron no estar preparados para futuras crisis, mientras que los otros dos alcaldes exponen que les falta mejorar a tal grado que un acontecimiento de riesgo pueda ser

previsible, todo esto apoyado de una buena gestión de recursos en especial del sentido económico, el cual no ha permitido un accionar inmediato por parte de los municipios.

De las 4 entrevistas se puede concluir concretamente que los municipios no poseen un manual de crisis como guía de las actividades a seguir antes, durante y después de una crisis. A pesar de que las crisis son inesperadas, el proceso de gestión de la misma no es inmediato, tiene falencias ya que los municipios no están altamente preparados para manejar de manera estratégica una crisis por falta de recursos y a su vez de logística. El evento que más impacto tuvo en los municipios en el periodo 2019-2020 fue la emergencia sanitaria por covid-19. El recurso más escaso en los municipios es el económico, el mismo que ha imposibilitado el accionar inmediato de los estos organismos descentralizados, durante el estado real de una crisis. Además, la vocería oficial de los municipios en general recae en los alcaldes al momento de oficiar un acontecimiento de riesgo. Finalmente, los directores de comunicación no tienen autonomía para manejar la gestión de una crisis desde su área.

6.1.2. Grupo 2: Cuestionario dirigido a los jefes del departamento de comunicación de los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador.

Tabla 2: Listado de los directores o jefes de comunicación de los municipios a estudiar:

Nombre del entrevistado	Responsabilidad	Nivel de responsabilidad dentro del organigrama	Nombre del municipio	Representación por provincia de la Zona 1 de Ecuador
Lic. Flor María Vaca	Directora del departamento de Comunicación	Nivel Asesoría	GAD Municipal de Cotacachi	Imbabura

Lic. Winy Flores	Director del departamento de Comunicación	Nivel Asesoría	GAD Municipal de Tulcán	Carchi
Lic. Jofre Noboa	Director del departamento de Comunicación Institucional	Nivel Asesoría	GAD Municipal de Esmeraldas	Esmeraldas
Lic. Cristian Proaño	Responsable del área de Comunicación Social	Nivel Asesoría	GAD Municipal de Shushufindi	Sucumbíos

Fuente: Elaboración propia

PREGUNTA 1. ¿Cuáles cree que son los principales problemas que enfrentan los departamentos de comunicación durante una crisis?

Iniciando por las entrevistas dirigidas a los jefes del departamento de comunicación, la primera pregunta se enfocó en conocer los principales problemas que enfrentan los departamentos de comunicación durante una crisis. De los 4 profesionales de la comunicación el Dircom del municipio de Cotacachi, de Esmeraldas y de Shushufindi concuerdan en que uno de los principales problemas a enfrentar es el recurso económico, mientras que el jefe de comunicación del municipio de Tulcán expone que la no planificación es una complicación ante un eventual problema.

Estos resultados acreditan que los municipios al ser organismos gubernamentales dependen del estado, por ello, a pesar de que un municipio sea grande o pequeño cuenta con un presupuesto limitado, el mismo que impide afrontar de manera inmediata una situación de riesgo y más aún tal como lo menciona el director del municipio de Shushufindi el área de comunicación muchas veces no es priorizado, por lo que el recurso económico termina siendo escaso. Esto representa un problema que agudiza una crisis

que está en curso, ya que el recurso económico es sustancial en una organización para solventar una crisis de diferente índole. Así también la no planificación es una contrariedad que experimentan los departamentos de comunicación a la hora de gestionar un acontecimiento de peligro.

Los departamentos de comunicación en primera instancia deberían contar con un especialista de comunicación que planifique y prevea una crisis a pesar de no saber su naturaleza, el cual planifique y prevea cualquier situación caótica que pueda desestabilizar a su organización. Por otra parte, el jefe de comunicación al ser una estrategia debería gestionar las relaciones públicas en conjunto con los demás departamentos para consolidar asociaciones que generen un beneficio económico, el mismo que solventa una crisis.

PREGUNTA 2. ¿Cuál es la gestión que realiza usted como director de comunicación antes, durante y después de una crisis?

La segunda pregunta apuntó al siguiente cuestionamiento ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los departamentos de comunicación durante una crisis?, los tres directores de comunicación del municipio de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi reconocen claramente los tres ciclos de una crisis como lo son: el antes, durante y después. Los comunicadores entrevistados coinciden en las acciones que se deben ejecutar y gestionar durante este ciclo de riesgo, por lo cual, se mencionan tres aspectos vitales a gestionar: i) diseño de un plan de comunicación preventiva general antes de una crisis, ii) análisis y diagnóstico del contexto y comunicación constante con el público interno y externo durante una crisis, iii) canales óptimos de información para mantener comunicados a todos los departamentos del cabildo, iv) activación de un comité de crisis y diseño de mensajes comunicacionales para motivar y generar tranquilidad en los *stakeholders*, v) evaluación con la primera autoridad, departamento de comunicación y todas la direcciones pertinentes después de una crisis y monitoreo constante de la misma.

Los cuatro especialistas de la comunicación de los municipios evaluados coincidieron en que, al enfrentarse su institución a un acontecimiento de peligro es trascendental planificar y generar acciones y estrategias proactivas pero lo más importante durante el ciclo vivencial de una crisis es mantener informados a los públicos para generar un ambiente de confianza. Así también como lo menciona Noboa (2021), director de comunicación del municipio de Esmeraldas es importante “activar un comité de crisis, puesto que se debe actuar y hacer que la comunicación llegue a toda la ciudadanía”. Y finalmente, decir siempre la verdad a pesar de la gravedad de la situación. No obstante, Proaño (2021) director del municipio de Shushufindi señala que “Ante la crisis que se vivió por la emergencia sanitaria se tuvo que improvisar en estas fases de la crisis”.

De esta interrogante se expresa que, a pesar de que existe un ciclo muy marcado del desarrollo de una crisis, es importante distinguir que acciones se deben cumplir en cada ciclo y diferenciar que tipo de gestión se maneja en cada etapa y que en este caso cuando se trata de un acontecimiento que pone en peligro la estabilidad de una organización, lo que debe prevalecer en todo momento es la información veraz y transparente, como también la comunicación constante con los *stakeholders*. Y por consiguiente, que una buena planificación puede ser el punto de partida de una buena gestión de un acontecimiento, evitando las improvisaciones que agudicen más la crisis.

PREGUNTA 3. ¿Tiene o ha tenido su departamento autonomía para plantear estrategias durante una crisis?

La tercera interrogante se direccionó a si ha tenido el departamento de comunicación autonomía para plantear estrategias durante una crisis de acuerdo a la experiencia de cada Dircom. Los jefes de comunicación del municipio de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi coinciden en que el departamento de comunicación tiene autonomía total para la toma de decisiones y diseño de estrategias cuando se presenta una crisis. Sin embargo, tres de los directores mencionan de forma similar que la gestión de una crisis no solo se hace desde el departamento de comunicación, si no que de una manera articulada en primer lugar con la primera autoridad y en conjunto con los demás departamentos.

En este sentido, Vaca (2021), directora de comunicación del municipio de Cotacachi señaló que en el proceso de gestión de un escenario de riesgo:

“la toma de decisiones no se la hace de manera unilateral, sino más bien de una manera articulada y coordinada en donde todos tengan un mismo discurso, porque los voceros oficiales no tienen la convicción de lo que se quiere expresar, entonces es preferible que se lo ejecute de una manera coordinada e inmediata, y articulada con los actores y el proceso.” (Vaca, 2021)

Es una realidad que la mayoría de organismos gubernamentales, tales como los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales dentro de su orgánico funcional cuentan con un departamento de comunicación situado en el nivel de asesoría, lo cual implica que esta dependencia tiene una participación significativa dentro de la toma de decisiones de los municipios, muchas veces estas direcciones son dirigidas por especialistas en comunicación, mientras que en otros casos son manejados por profesionales empíricos. Esto estriba en que, si un municipio es pequeño o grande, en otras palabras, como lo es el caso del municipio de Cotacachi y Shushufindi que son municipios pequeños en cuanto a su extensión territorial, estas instituciones tienen consolidado un departamento de comunicación con un especialista en el mismo campo. Con ello, se evidencia que los municipios en general cuentan con un departamento de comunicación que tiene la autonomía de generar estrategias y que está presente en la toma de decisiones para resolver crisis de diferente carácter.

PREGUNTA 4. Para evitar el impacto de una crisis ¿El municipio cuenta con un plan de comunicación preventivo?

En base a la cuarta pregunta se obtuvo una respuesta muy generalizada y breve, dado que el cuestionamiento se enfoca en conocer si el municipio cuenta con un plan de comunicación preventivo. Al ser información que se direcciona en evidenciar el trabajo administrativo y comunicacional que se realiza en los municipios, por cuestión de un sentir y apego institucional las respuestas fueron muy directas, en cuanto a que, tres de

los cuatro directores de comunicación de los cuatro cabildos como parte del objeto de estudio, afirmaron que si cuentan con un plan de comunicación ya sea estratégico o general, sin embargo, no cuentan con un plan específico de comunicación preventivo, lo cual evidencia que al no contar con un plan preventivo, una crisis se puede agudizar al punto de generar un fuerte quebrantamiento de la institución. Por su parte, Proaño (2021) director del área de comunicación del municipio de Shushufindi menciona que no cuentan con un plan de comunicación y que “más bien ha sido un trabajo intuitivo y de toma de decisiones en tiempo real”. Los cuatro directores de comunicación no respondieron de manera específica a la interrogante porque sienten que con sus contestaciones pueden perjudicar de cierta forma al establecimiento al que representan.

PREGUNTA 5. ¿Se ha intentado ocultar información para evitar rumores durante una crisis y cómo se maneja la incertidumbre en los públicos desde el departamento de comunicación?

La quinta interrogante de acuerdo a la gestión de los directores de comunicación, se respondió a ¿Se ha intentado ocultar información para evitar rumores durante una crisis y cómo se maneja la incertidumbre en los públicos desde el departamento de comunicación?, ante el presente cuestionamiento los directores de comunicación concuerdan en su respuesta y señalaron que como comunicadores su objetivo primordial ante toda situación interna o externa, es siempre decir la verdad en todo momento. Por otra parte, el Dircom del municipio de Esmeraldas indicó que la mayoría de rumores son difundidos a través de las redes sociales, al ser un canal de inmediatez comunicativa.

Por su parte, la Dircom del municipio de Cotacachi afirma que desde su experiencia laboral nunca se ha ocultado la información desde la dirección de comunicación porque su institución no ha exigido tal cosa. Sin embargo, mencionó lo siguiente:

“Existen momentos donde el silencio puede ser una estrategia optima, ya que muchas veces existen infiltrados en una administración, los mismos que distorsionan el mensaje y hacen eco de información negativa y falsa. A la institución a la que representa le ha funcionado en varias ocasiones el silencio durante una crisis para llevar a cabo varias acciones a fin de solventar dicha situación sin ningún conveniente”. (Vaca, 2021)

Pese a lo antes citado, el encargado del área de comunicación del municipio de Shushufindi exhorta a que es no es oportuno brindar toda la información a los públicos. Esto responde a que una comunicación bien tratada y gestionada durante el desenvolvimiento de una crisis, donde se hable e informe de manera veraz y constante, evitara que la imagen y reputación de su establecimiento se vea afectada. Por otra parte, dos de los municipios hacen énfasis en que es importante saber que decir, entender que no toda la información debe ser transmitida y de qué manera decir los mensajes a los públicos durante un escenario de riesgo.

PREGUNTA 6. ¿Qué se hace desde el departamento de comunicación para que una crisis no perturbe la imagen corporativa del municipio?

Con la sexta pregunta se pretendió tener conocimiento de lo que se hace desde la dirección de comunicación para que una situación de riesgo no perturbe la imagen corporativa de un municipio, los directores de comunicación de los cuatro municipios concluyeron de forma análoga que para que la imagen de su institución no se vea afectada desde su campo, se realiza un buen tratamiento de los mensajes comunicacionales y a su vez se emite información confiable la mayoría del tiempo.

Entorno a lo antes mencionado Noboa (2021), director de comunicación del municipio de Esmeraldas manifestó que por lo general se trabaja de forma articulada y se genera información dirigida al público externo como interno, si el equipo interno responde de forma correcta a una crisis se verá reflejado la efectividad de su labor o gestión y esto logrará que la imagen no se vea perturbada. Finalmente, a raíz de esta pregunta uno de los directores de comunicación señaló que para evitar este quebrantamiento de la imagen corporativa es importante hacer uso de medios de comunicación ya sean estos tradicionales o masivos.

De acuerdo a lo antedicho, las direcciones de comunicación dentro de un municipio deben concebir un tratamiento minucioso y bien ideado para evitar un impacto en términos de imagen y reputación, para ello se debe diseñar estrategias inteligentes y visionarias que fortalezcan la imagen corporativa antes, durante y luego de una crisis. De esto dependerá el futuro de la organización y de cómo sea percibida por su público. En este proceso deberá prevalecer la información veraz, concisa e inmediata.

PREGUNTA 7. ¿Cómo se diseñan los mensajes para los stakeholders durante una crisis para fortalecer la imagen organizacional?

A partir de la séptima interrogante se dificultó tener información, ya que la pregunta apuntó en saber cómo se diseñan los mensajes para los *stakeholders* durante una crisis para fortalecer la imagen organizacional. Los directores de comunicación hicieron énfasis en que el mensaje se lo diseña de acuerdo al contexto de una crisis y se lo hace de una manera clara, precisa y convincente. La mayoría de respuestas fueron muy directas, sin embargo, una vez más se mencionó que en los cuatro municipios a través del área de comunicación lo primordial es mantener informada a la ciudadanía. En una de las instituciones el Dircom de Cotacachi que precede todos los procesos de comunicación hizo una puntualización relevante, ya que hizo referencia a que el mensaje debe tener un gran significado que en primer lugar genere tranquilidad en el público externo y mientras tanto, se genere otro tipo de mensaje para mantener motivado el público interno que es la vértebra principal del municipio.

El objetivo principal de los mensajes comunicacionales durante una crisis es generar tranquilidad en los públicos, sin dejar de lado los mensajes motivacionales que pueden sacar a flote varias competencias y acciones positivas por parte de todo el público interno de los municipios. La motivación a pesar de ser un activo intangible, es el centro de una buena gestión comunicacional a partir de los mensajes.

PEGUNTA 8. ¿Durante una crisis se integra un comité de crisis y de que se encarga dicho comité?

En torno a la octava pregunta, se orientó a responder lo siguiente, ¿Durante una crisis se integra un comité de crisis y de que se encarga dicho comité?, para lo cual los municipios mencionaron que, si se ha conformado un comité de crisis, el mismo que se encarga de plantear acciones para hacer frente a una situación de este grado. No obstante, uno de los directores de comunicación dio a breves rasgos una respuesta más conceptual que basada en su propia experiencia dentro de su institución.

Así también la directora de comunicación de Cotacachi puntualizó en su respuesta información relevante:

“Dependiendo de la situación nosotros reunimos a los directores, no tenemos un comité de crisis establecido, ya que las crisis son diferentes y requieren de diferentes campos o departamentos. Si conformamos un comité de crisis cuando se presenta una vicisitud, pero no contamos con uno en específico, en un municipio donde tienes un montón de aristas de trabajo donde tienes varios objetivos estratégicos, contamos con 11 direcciones y temas diferentes, en este caso el manejo del comité de crisis lo planteamos de acuerdo al acontecimiento.” (Vaca, 2021)

Por consiguiente, otro Dircom apuntaló que un comité de crisis va encabezado por la primera autoridad, por el departamento de comunicación necesariamente y a ello se vinculan otros departamentos dependiendo del tipo de crisis a enfrentar. Por ello, no existe como tal una estructura concreta de cómo debe estar conformado un comité de crisis en el caso de los organismos gubernamentales tales como los municipios. No obstante, es curioso que la respuesta por parte del representante de la dirección de comunicación del municipio de Shushufindi fue que en su caso no se integra un comité de crisis de forma interna, sino más bien de forma particular se trabaja desde el COE Cantonal para gestionar una situación de riesgo.

PREGUNTA 9. Desde el departamento de comunicación ¿Cómo se promueve la comunicación interna durante una crisis?

La novena pregunta se focalizó en responder a cómo se promueve la comunicación interna durante una crisis desde la visión del Dircom, desde el departamento de comunicación

del municipio de Cotacachi se indicó que la comunicación interna se promueve a través de whatsapp y correo institucional, esto dependiendo del tipo de información que se emita. Por su parte el comunicador del GAD municipal de Tulcán hizo referencia a la forma en cómo se promueve la comunicación interna mas no a los canales que se utilizan, a lo cual respondió que tratan de mantener un ambiente armónico y generar tranquilidad a través de reuniones con las diferentes áreas que conforman el municipio.

En este marco, el jefe de comunicación del cabildo de Esmeraldas en base a la parte interna que se gestiona, afirmó lo siguiente:

“Incluso en la parte de comunicación interna tratamos de preparar por dirección o hacemos que las direcciones nombren a una persona que pueda salir en representación de esta, puesto que no en todas las crisis hay que poner a la primera autoridad visible para que responda, por eso hablamos de tener a alguien que sea el vocero principal o lo hacemos nosotros como departamento de comunicación, en este caso la alcaldesa tiene que dar su respuesta cuando el asunto es un poco más fuerte.” (Noboa, 2021)

A esto Noboa (2021) agregó que hacen uso de las redes sociales la mayoría del tiempo, se utiliza un banco de whatsapp en primera instancia para transmitir la información esto ha facilitado tener una comunicación efectiva durante una crisis.

En general el canal de uso frecuente para promover la comunicación interna en los municipios son las redes sociales, esto quiere decir que, gracias a la masificación de nuevos medios de comunicación, ahora los canales más efectivos son las redes sociales como el whatsapp en específico, este al ser un medio informal puede tener varias desventajas, en cuanto a que la información puede ser tergiversada y a su vez puede ser un escenario que da lugar a ataques mediáticos. Por otra parte, se evidenció que los medios formales como el correo institucional ha quedado a un costado y se lo utiliza netamente para temas más formales. Este tipo de medios en la actualidad gracias a la evolución de la tecnología quedan un poco obsoletos, sin embargo, el correo institucional puede ser una gran herramienta de comunicación ya que la información no es masiva sino

más bien es concisa, por lo que se puede evitar la propagación de rumores y así lograr una comunicación efectiva. Por otra parte, la comunicación interna en los municipios durante una crisis se puede promover a través de juntas o reuniones con todos los miembros del cabildo, sin embargo, es recomendable que a dichas juntas asista un representante por departamento para evitar una saturación informativa.

PREGUNTA 10. Desde su ámbito de experticia, ¿cuáles son sus sugerencias acerca de lo que todo comunicador debería hacer durante una crisis?

Finalmente, la décima pregunta se situó en cuáles son las sugerencias de los directores acerca de lo que todo comunicador debería hacer durante una crisis. Para ello, los expertos en este ámbito coincidieron de forma directa en que el mejor mecanismo de protección de la imagen institucional es mantener un ambiente de tranquilidad y mantener informados permanentemente a sus públicos, a fin de generar credibilidad y confianza. La Licenciada Flor Vaca directora del departamento de comunicación del municipio de Cotacachi mencionó que el actuar con cabeza fría pero de manera articulada con otras áreas será eficaz para encontrar más respuestas y así mitigar una crisis. En añadidura a lo antes mencionado, Vaca (2021) señala que “los recursos no limitan la gestión de un municipio ya que con pocos recursos hemos logrado más cosas que los municipios grandes, lo importante es tener esa voluntad de hacer las cosas bien”.

Por su parte, el Dircom del municipio de Tulcán el Licenciado Winy Flores de manera puntual y breve sugirió que un comunicador debe mantener la calma, tener una buena reacción comunicativa, reaccionar a tiempo y crear un comité de crisis. Así también, el Licenciado Jofre Noboa especialista en el área de comunicación hizo énfasis en que un comunicador dentro de un organismo gubernamental debe tener la experticia necesaria para realizar todas las actividades que conllevan los procesos comunicacionales durante una crisis, sin dejar de lado los medios de comunicación. A todo ello, el Licenciado Cristian Proaño comunicador del GAD Municipal de Shushufindi refiere que es importante saber liderar el trabajo en equipo cuando se presenta un acontecimiento de riesgo y la ser proactivos frente el trabajo a presión a través del área de comunicación.

Para concluir, en base a las 4 entrevistas que se realizaron a los directores del departamento de comunicación de los municipios que forman parte del objeto de estudio, se puede concretar que los jefes de comunicación dentro del orgánico funcional que posee cada municipio a nivel general, no cuentan con un plan de comunicación preventivo. Dicho plan que sirve como un mecanismo de defensa para evitar daños colaterales en términos de imagen y reputación cuando se presenta una crisis, la falta de este plan ralentiza los procesos de planificación, acción, comunicación y evaluación. El recurso económico es el principal problema al que se enfrentan los departamentos de comunicación, lo cual no permite gestionar de forma inmediata y eficaz una crisis. Las crisis que más se agudizan en los municipios son las crisis políticas, lo que permanentemente imposibilita que estas instituciones tengan un avance progresivo. La información que se manipula durante el ciclo de vida de una situación de riesgo en los municipios evaluados no es disfrazada, pero desde el área de comunicación donde se hace un tratamiento minucioso de la información para sacar a la luz datos relevantes basados en la veracidad y credibilidad. Sin embargo, varios de los Dircom revelaron que muchas veces el silencio también es una forma estratégica de gestionar una crisis.

6.2.Resultados de la encuesta (Instrumento 2)

Las encuestas se completaron mediante la información obtenida a partir de la plataforma de *google forms* de los cuatro municipios estudiados. Como se mencionó anteriormente, para llevar a cabo esta recopilación de datos se definieron 10 preguntas cerradas de acuerdo a la escala de *Likert*, por lo cual las encuestas fueron llenadas de manera anónima, pero se identificaron a través de la institución a la que pertenece cada director departamental. Al ser planteadas las encuestas a modo de un censo cada municipio opto por delegar una pequeña muestra, que dependió de los departamentos que tienen más autonomía y participación en los procesos de gestión de crisis. Esta recolección de datos se apuntaló hacia el impacto que genera una crisis hacia los públicos internos.

A continuación se presenta una tabla de datos con los departamentos que posee cada municipio en base a su orgánico funcional, de manera que se tomó los departamentos que se encuentran alojados en el nivel de apoyo y nivel operativo de cada organigrama.

Tabla 3: Número y nombre de los departamentos que contiene cada municipio, a partir del orgánico funcional de cada institución:

N ^a	Nombre de la institución	N ^a	Número de Departamentos
1	GAD Municipal de Cotacachi	1	Dirección Ejecutiva
		2	Dirección de desarrollo de la zona subtropical
		3	Dirección financiera y de inversiones
		4	Dirección administrativa y desarrollo tecnológico
		5	Dirección de planificación y desarrollo territorial
		6	Dirección de Biodiversidad, tierra y agua
		7	Dirección de servicios públicos y obras estratégicas
		8	Dirección de desarrollo económico y producción
		9	Dirección de desarrollo social y culturas
		1	Dirección administrativa

2	GAD Municipal de Tulcán	2	Dirección de planeación estratégica
		3	Dirección financiera
		4	Dirección de fiscalización
		5	Dirección de obras públicas
		6	Dirección de tránsito, transporte y seguridad vial
		7	Dirección ambiental y riesgos
		8	Dirección de desarrollo sostenible
		9	Dirección de planificación
		1	Dirección de compras públicas
		2	Dirección administrativa
		3	Dirección financiera
		4	Dirección de desarrollo organizacional del talento humano
		5	Dirección de sistemas
		6	Dirección de planificación institucional y desarrollo territorial

3	GAD Municipal de Esmeraldas	7	Dirección de avalúos y catastros
		8	Dirección de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial
		9	Dirección de obras públicas
		10	Dirección de parques, jardines y espacios verdes
		11	Dirección de gestión ambiental
		12	Dirección de higiene
		13	Dirección de turismo
		14	Dirección de áridos y pétreos
		15	Dirección de patrimonio cultural
		16	Dirección de desarrollo comunitario
		17	Dirección de inclusión social
		18	Dirección de cultura
		1	Dirección de planificación territorial
		2	Dirección de obras públicas
		3	Dirección de agua potable y alcantarillado

4	GAD Municipal de Shushufindi	4	Dirección de ambiente, higiene y salubridad
		5	Dirección de cultura y deportes
		6	Dirección de seguridad y transporte
		7	Dirección financiera
		8	Dirección administrativa

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, las encuestas fueron llenadas por 22 personas de las cuales, 6 pertenecen al municipio de Cotacachi, 7 corresponden al municipio de Tulcán, 5 en representación del municipio de Esmeraldas y 4 conciernen al municipio de Shushufindi.

ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DEPARTAMENTALES

- **DATOS INFORMATIVOS**

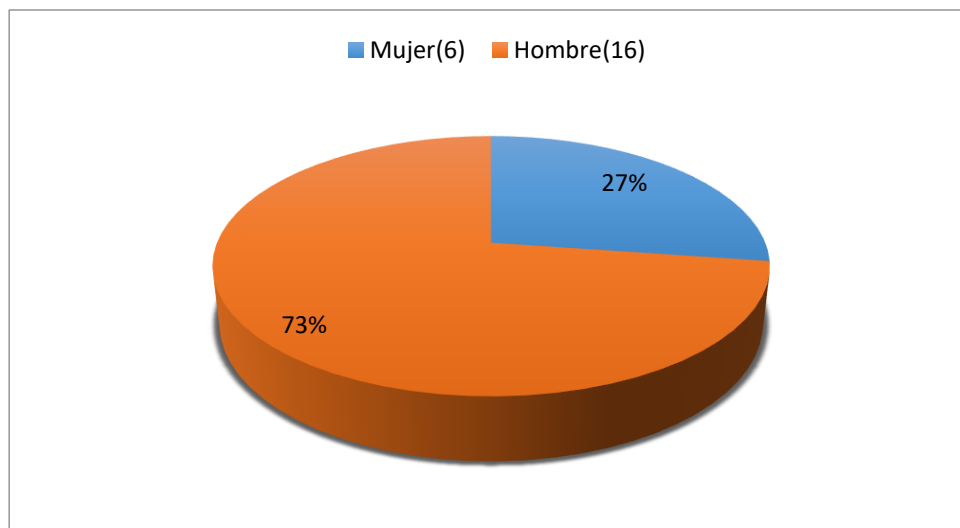


Gráfico 1. Representación porcentual datos informativos Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

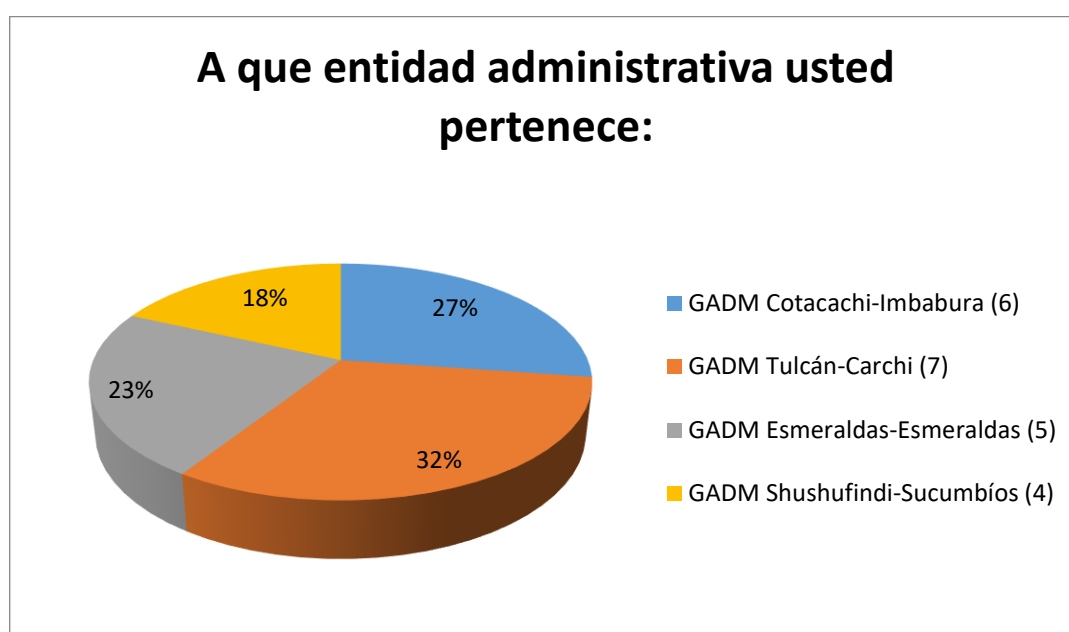


Gráfico 2. Representación porcentual datos informativos Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

En base a los datos informativos que contiene la encuesta la misma que fue orientada a los directivos departamentales de cada municipio a estudiar, se obtuvo que en general 22 personas respondieron a la encuesta, de las cuales el 27% son mujeres y el 73 % hombres. De allí que, el 18% son miembros del municipio de Shushufindi, el 23% de encuestados los pertenecen al municipio de Esmeraldas, el 27% en representación del municipio de Cotacachi y finalmente, el 32% conciernen al municipio de Tulcán.

Pregunta 1.

Tabla 4: Por qué canales de difusión, usted se informa sobre los acontecimientos sucedidos en su organización:

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Redes Sociales	10	45%
Correo Electrónico	7	32%
Página Oficial del municipio	3	14%
Servicio de mensajería	2	9%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

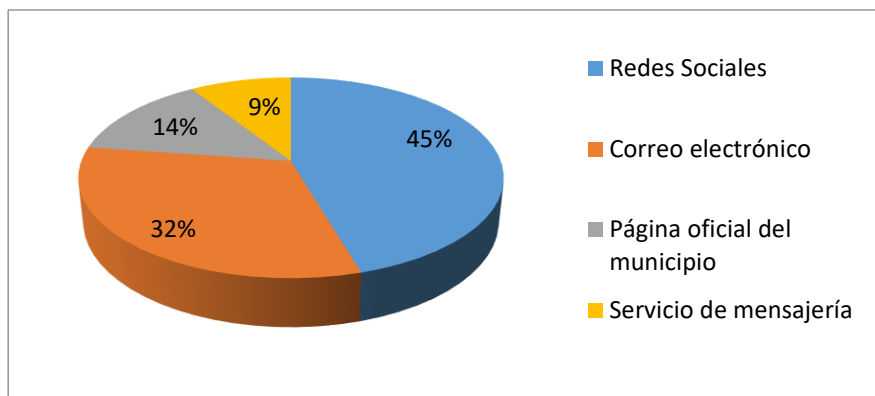


Gráfico 3. Representación porcentual de las respuestas de la preg. 1 Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

El 45% de los encuestados manifiestan que el canal de difusión por el cual se informan sobre los acontecimientos sucedidos en sus instituciones son las redes sociales, el 32% de los directivos departamentales indican que el canal por el cual se informan es el correo electrónico, mientras que el 14% se informan a través de la página oficial del municipio. En tanto que el 9% de los jefes departamentales afirman que el medio por el cual se informan es el servicio de mensajería. Esto significa, que los municipios actualmente hacen uso de las redes sociales como principal medio de difusión para ofrecer información al público interno sobre el estado real de los acontecimientos que se suscitan. Por lo tanto, la información o mensajes que se transmitan a través de las redes sociales deben ser convincentes y concisos. Sin embargo, al ser las redes sociales un medio informal estos deben ser utilizados de forma estratégica para evadir rumores. Con ello, para evitar información saturada y tergiversada, el medio más óptimo para difundir datos reales de una situación de riesgo es el correo electrónico, este canal puede facilitar la comunicación dentro de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales sin dar lugar a ataques mediáticos para generar tranquilidad y confianza en sus públicos internos.

Pregunta 2.

Tabla 5: Al momento de presentarse una crisis en la institución en la que usted desempeña su labor profesional, la organización se preocupa por su integridad y seguridad:

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	14%
De acuerdo	13	59%
Totalmente de acuerdo	6	27%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

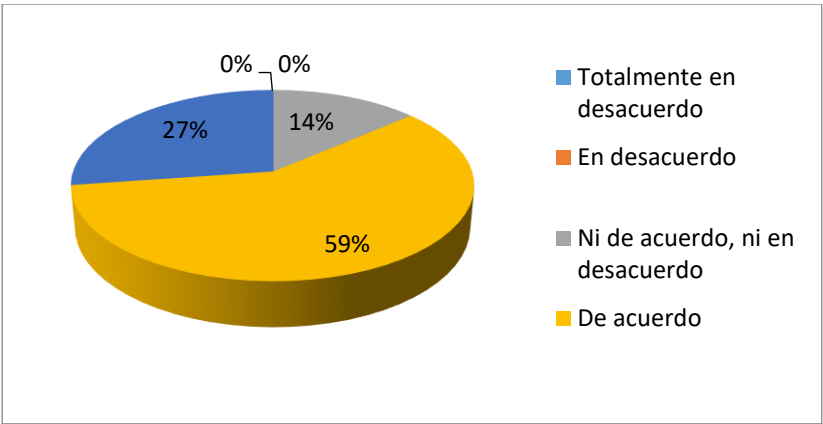


Gráfico 4. Representación porcentual de las respuestas de la preg. 2 Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

El 59% de los encuestados indican que están de acuerdo de que al momento de presentarse una crisis, los municipios se preocupan por su integridad y seguridad, el 27% de los directores departamentales afirma que están totalmente de acuerdo. Mientras que el 14% indican estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Esto simboliza, que un organismo gubernamental como es el caso de los municipios, al momento de desafiar una crisis debe preocuparse por la integridad y seguridad de su público interno y cubrir este aspecto en una escala del 100%, es decir, que el enfrentar una crisis en este tipo de instituciones lo que debe primar es la estabilidad del público interno, solo así se logrará que una organización mantenga una buena imagen y genere garantía a sus trabajadores.

Pregunta 3.

Tabla 6: Durante el desarrollo de una crisis, la organización lo mantiene motivado:

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Si	14	64%
No	0	0%
A veces	8	36%
Nunca	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

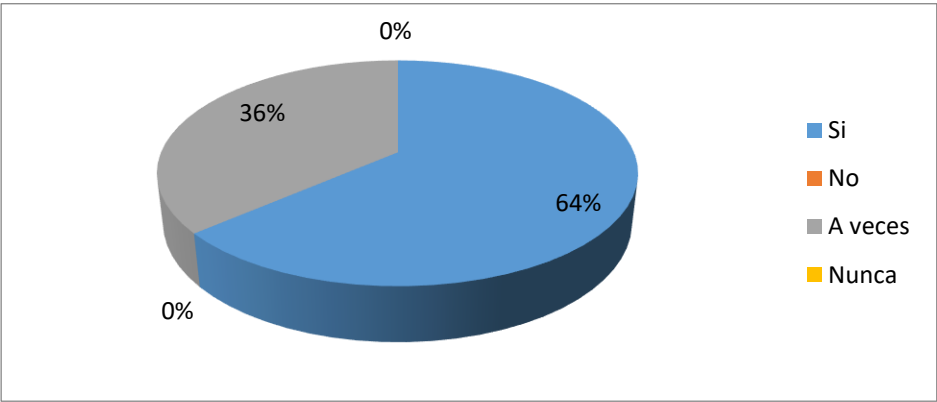


Gráfico 5. Representación porcentual de las respuestas de la preg. 3 Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

El 64% de los directivos departamentales encuestados afirman que durante el desarrollo de una situación de crisis los municipios si los mantienen motivados y el 36% indica que a veces. Lo que demuestra que los municipios si mantienen a sus públicos internos motivados pero no en su totalidad, para que una organización o en este caso un organismo gubernamental pueda dar una respuesta eficaz a los públicos externos, lo primero que debe gestionar es la motivación de sus trabajadores a nivel interno, ya que al tener al recurso humano incentivado cuando se presenta una crisis de diferente índole la institución como tal tendrá un mejor rendimiento laboral, un personal integrado capaz de trabajar en equipo y así reflejar una imagen positiva y confiable.

Pregunta 4.

Tabla 7: Usted ha tenido una capacitación o formación previa impulsada por el municipio para afrontar una crisis:

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Si	7	32%
No	5	23%
Tal vez	9	41%
Nunca	1	4%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

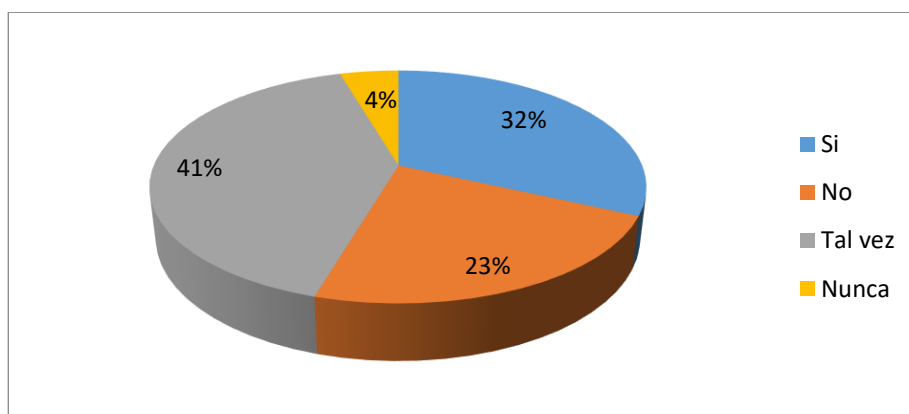


Gráfico 6. Representación porcentual de las respuestas de la preg. 4 Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

El 41% de los directores departamentales encuestados revelan que tal vez han tenido una capacitación o formación previa para afrontar una crisis, en lo que el 32% de ellos afirman que si, mientras que el 23% indican que no y finalmente, el 4% manifiesta que nunca. Lo cual evidencia que los municipios posiblemente impulsan capacitaciones previas para que su público interno haga frente a una crisis, sin embargo, este porcentaje demuestra que si una organización no prepara a todos sus trabajadores ante estos acontecimientos, estas instituciones pueden sufrir complicaciones en sus procesos internos y una crisis se puede prolongar más de lo deseado, por ello, es indispensable realizar no solo capacitaciones de prevención si no también auditorias en las que se puedan revelar los puntos débiles de la organización y tratarlos a tiempo.

Pregunta 5.

Tabla 8: Cree que es importante que el municipio socialice con todos los miembros internos, el plan de comunicación de crisis:

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	1	4%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	14%
De acuerdo	4	18%
Totalmente de acuerdo	14	64%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

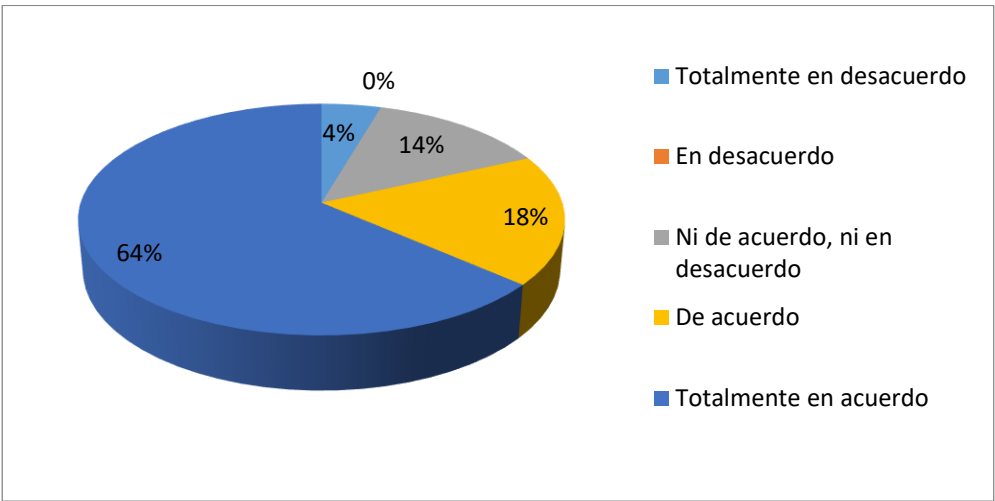


Gráfico 7. Representación porcentual de las respuestas de la preg. 5 Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

El 64% de los directivos departamentales encuestados afirman que están totalmente de acuerdo con que el municipio al que pertenecen socialice con todos los miembros internos, el plan de comunicación de crisis. En tanto que el 18% indican que están de acuerdo, el 14% manifiestan que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 4% muestra que está totalmente en desacuerdo. Lo que expresa, que los directores departamentales creen cuán importante es que el municipio socialice el plan de comunicación de crisis, al ser esta una guía para todos los miembros internos de los municipios no solo ayudará a poner en sobre aviso al recurso humano, si no a plantear posibles acciones, estrategias y soluciones para que una crisis no vulnere fuertemente a las municipalidades.

Pregunta 6.

Tabla 9: Usted cree que el municipio maneja de forma proactiva los rumores:

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Si	13	59%
No	3	14%
A veces	5	23%
Nunca	1	4%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

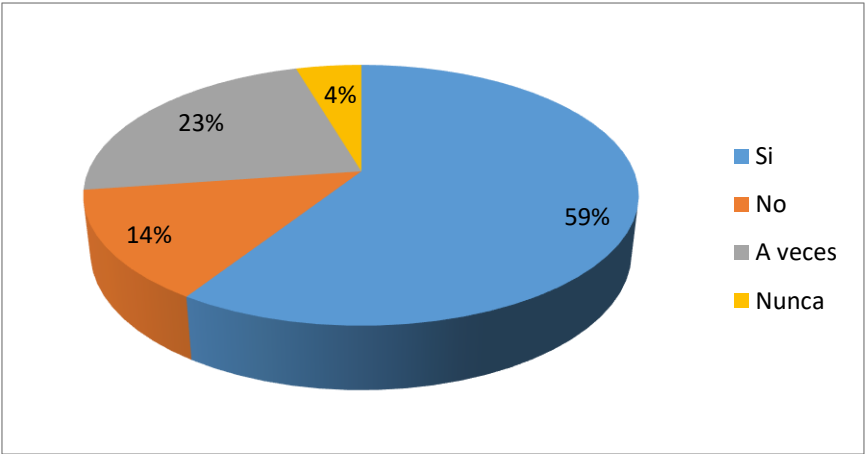


Gráfico 8. Representación porcentual de las respuestas de la preg. 6 Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

El 59% de los directivos departamentales indican que sus instituciones si manejan de forma proactiva los rumores, mientras que el 23% menciona que a veces, el 14% de los encuestados afirma que no y el 4% manifiesta que nunca. Lo que representa, que en un aproximado del 60% los municipios gestionan de manera proactiva la información y ciertos rumores que se pueden infiltrar a nivel interno. No obstante, La respuesta a dichos rumores debe ser constante y este tratamiento de información debe tener un impacto positivo el cual reduzca esta serie de rumores que durante una crisis, ya que puede provocar una mala reputación o desprestigio a los ayuntamientos. La información debe ser manejada con cautela, con franqueza y a su vez tener un vocero oficial el mismo que maneje todo esto proceso comunicacional a fin de que el público interno no reciba información de terceros.

Pregunta 7.

Tabla 10: Cree usted que el municipio informa el estado real de una crisis de manera veraz y transparente:

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	14%
De acuerdo	7	32%
Totalmente de acuerdo	12	54%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

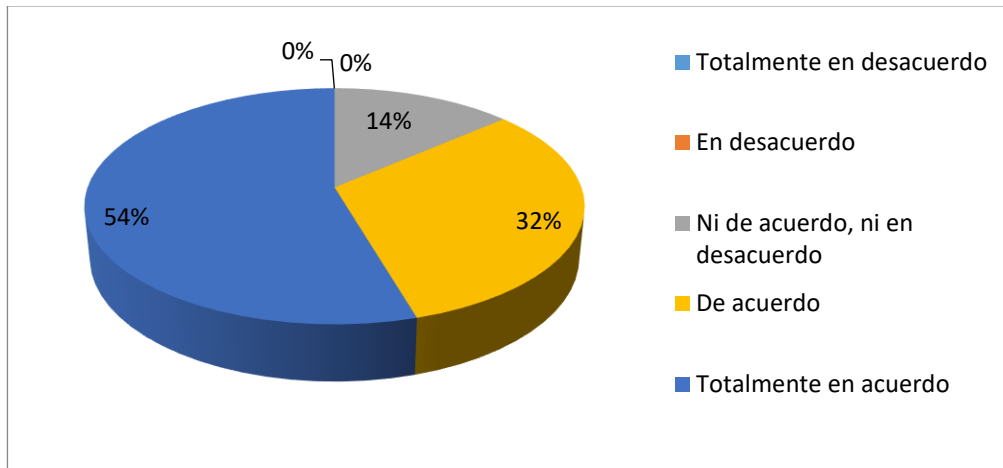


Gráfico 9. Representación porcentual de las respuestas de la preg. 7 Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

El 54% de los directores encuestados afirman que están totalmente de acuerdo con que los municipios informan el estado real de una crisis de manera veraz y transparente, tanto que el 32% indica estar de acuerdo y el 14% señalan estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Esto demuestra que los municipios informan el estado real de una crisis al público interno pero no en un 100%. En este sentido, cuando una organización no comunica la realidad de una crisis a todo el personal interno, esto trae consigo sub crisis internas que agudizan más el problema principal a gestionar. A lo largo de la etapa de desarrollo de una situación de riesgo los municipios deben apoyarse de la actuación ética y a su vez, deben tener presente que el entorno interno ejerce cierta influencia sobre dichos organismos lo cual condicionará su forma de accionar, por ello es absolutamente necesario crear una base de diálogo para que la comunicación entre ambas partes sea eficaz y la información repose en todas las direcciones, subdirecciones, departamentos y unidades de los cabildos.

Pregunta 8.

Tabla 11: Los mensajes que emite el municipio durante una crisis, generan en usted tranquilidad y confianza:

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Si	17	77%
No	2	9%
A veces	3	14%
Nunca	0	0%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

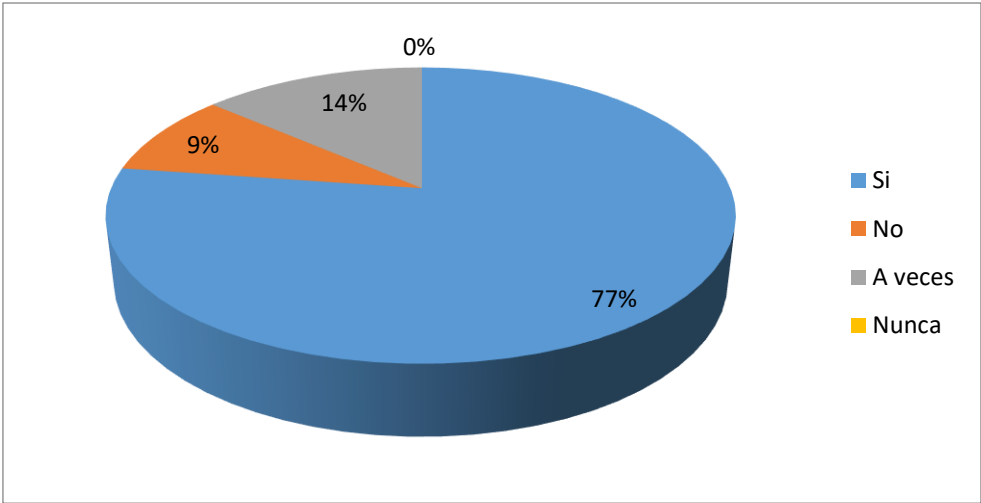


Gráfico 10. Representación porcentual de las respuestas de la preg. 8 Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

El 77% de los directores departamentales encuestados señalan que los mensajes que emiten los municipios si generan tranquilidad y confianza, mientras que el 14% indican que a veces y el 9% consideran que no. Esto revela que a nivel interno los municipios, en una escala que sobrepasa el 70% realizan un buen tratamiento de los mensajes durante una crisis a fin de mantener la tranquilidad y confianza en sus trabajadores, lo cual denota que desde el área comunicacional los mensajes son estratégicos y dirigidos. Lo que implica considerar que es importante realizar una evaluación de los mensajes a fin de comprobar que son totalmente comprendidos y que de ellos resulta no solo una respuesta efectiva, si no que a raíz de ello el público interno desarrolla un aprendizaje y a su vez conciencia.

Pregunta 9.

Tabla 12: Usted ha participado de simulacros de crisis, generados por el municipio:

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Si	8	36%
No	8	36%
A veces	3	14%
Nunca	3	14%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

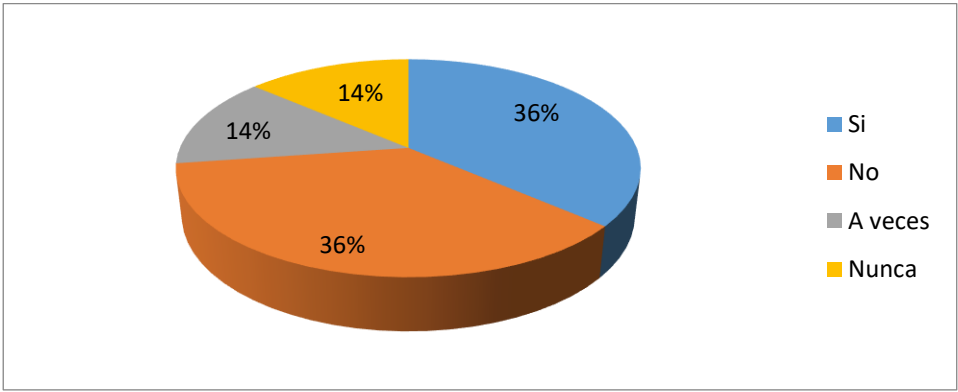


Gráfico 11. Representación porcentual de las respuestas de la preg. 9 Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

El 36 % de los directores encuestados afirman que si han participado de simulacros de crisis, generados por los municipios, al igual el 36% indican que no, mientras que el 14% manifiestan que a veces y finalmente, el 14% de los encuestados revelan que nunca han participado de estos procesos. Esto demuestra que las municipalidades no contemplan la importancia de realizar simulacros de crisis para preparar a sus miembros internos, a pesar de que las crisis son inesperadas y no se sabe con exactitud los riesgos y consecuencias que la misma situación va a causar, es necesario que los cabildos lleven a cabo este tipo de operaciones previsoras, a fin de capacitar a todo el personal y fortalecer la comunicación interna en primera instancia.

Pregunta 10.

Tabla 13: Según su criterio, frente a una situación de crisis el municipio mantiene un buen clima laboral con todos los miembros internos.

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	9%
De acuerdo	10	45%
Totalmente de acuerdo	9	41%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

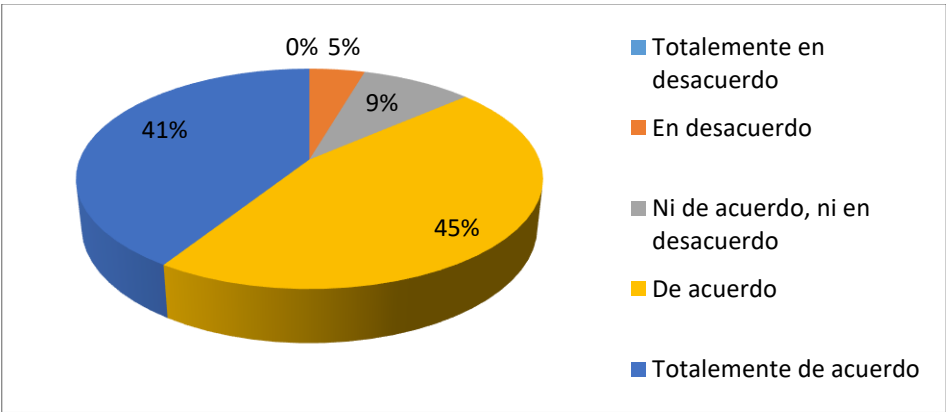


Gráfico 12. Representación porcentual de las respuestas de la preg. 10 Encuesta.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación.

El 45% de los directivos departamentales manifiestan estar de acuerdo en que frente a una situación de crisis los municipios mantienen un buen clima laboral con todos los miembros internos, en tanto que el 41% afirman estar totalmente de acuerdo, el 9% concluyen que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo y el 5 % indican estar en desacuerdo con este aspecto. Esto revela en rasgos generales que los municipios mantienen un buen clima laboral durante una crisis con su público interno, es necesario hacer énfasis en que el clima laboral no solo se refiere a las condiciones físicas del personal, sino también es el compromiso que tienen los municipios en este caso con sus trabajadores para estimularlos.

A partir de la recolección de datos que se obtuvo mediante las encuestas que se aplicaron a 22 directivos departamentales de los municipios a estudiar, se revelan varios aspectos similares y otros muy particulares que son importantes de analizar y sintetizar. Por su parte, el número de encuestados en representación del municipio de Cotacachi-Imbabura fueron 6 directores departamentales, a pesar de que en su orgánico funcional se encuentran alojados 9 departamentos a nivel de apoyo y operativo, con esta muestra se reconocieron varios talentos en cuanto al impacto que genera una crisis hacia los públicos internos, en primera instancia se demostró que los municipios de forma general se preocupan por su público interno durante el desarrollo de un hecho de riesgo, significando así que se gestiona un buen clima laboral dentro de esta institución durante una crisis.

En cuanto a los directores encuestados del municipio de Tulcán-Carchi fueron 7 miembros, es importante mencionar que su organigrama contempla 9 departamentos a nivel de apoyo y operativo, con este indicio representativo un dato importante y curioso que arrojaron estas encuestas fue que durante el desenvolvimiento de una crisis la municipalidad en una escala media mantiene motivado a su recurso humano. Así también, la mayoría de los encuestados afirmaron que no creen que sea importante que el municipio socialice el plan de comunicación de crisis con los miembros internos.

En base a la muestra tomada del municipio de Esmeraldas-Esmeraldas fueron 5 directores departamentales los encuestados, si bien es cierto su orgánico funcional consta de 18 departamentos a nivel de apoyo y operativo, con ello se expone la institución no ha manejado de forma eficaz los rumores cuando se han suscitado crisis a nivel general.

Finalmente, 4 directivos departamentales en representación del municipio de Shushufindi-Sucumbíos fueron encuestados, no obstante el organigrama de esta institución posee 8 departamentos a nivel de apoyo y operativo, a partir de las 4 encuestas se logra comprobar que no se han desarrollado capacitaciones y simulacros para preparar y poner en sobre aviso a los trabajadores para futuras crisis.

A partir de esta interpretación individual, se puntualiza que todos los municipios analizados concuerdan en que el canal de difusión más utilizado para informar sobre los eventos ocurridos son las redes sociales, para ello los municipios al ser instituciones descentralizadas que están regulados por la Constitución de la República del Ecuador, que se rigen bajo valores humanos que en primera instancia se basan en proteger la integridad y preocuparse por la seguridad de sus trabajadores, se obtuvo que los cabildos si gestionan un buen clima laboral a nivel interno, sin embargo, a raíz de las crisis que se han suscitado a lo largo de la actual administración el público interno reveló que muchos no conocen sobre la existencia de un plan de comunicación de crisis, en algunos casos no han sido capacitados lo suficiente para afrontar y accionar de manera competente, ante la presencia de una situación de riesgo. Es así que, el impacto que genera una crisis ya sean éstas de diferente naturaleza hacia los públicos internos de los municipios analizados aún es reciamente inesperado y de un aprendizaje constante, con ello, es importante hacer énfasis que es un buen método de gestión que todos los miembros internos de los municipios conozcan a detalle un plan de comunicación de crisis preventivo.

7. DISCUSIÓN

La discusión de la presente investigación se fundamenta en dos puntos elementales, primero, en que es imposible contrastar los resultados obtenidos con un trabajo similar hecho anteriormente, puesto que es la primera vez que se analiza el manejo de la gestión de la comunicación en situación de crisis en los municipios de las capitales de provincia de la zona 1 de Ecuador; en segunda instancia, podemos discutir los resultados tomando en consideración otras investigaciones sobre el manejo de la gestión de la comunicación en crisis en otras instituciones o dependencias.

Ante lo analizado anteriormente, se comprueba que existe una falta de gestión de la comunicación en situaciones en crisis en los municipios. Este resultado es análogo al obtenido por Bastidas (2016) en su investigación sobre la gestión de la comunicación institucional de la defensoría del pueblo de Ecuador en tiempos de conflicto y crisis social, ya que “la comunicación carece de planificación en tiempos de crisis. No cuenta con protocolos y directrices claras que orienten a las autoridades y al cuerpo directivo.” (Bastidas, 2016)

En este sentido, otro aspecto que se reveló es la ausencia de un manual de crisis en los municipios. Esta conjetura es equivalente con lo que mencionan Crespo, Garrido y Medina (2017) en su investigación la comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica, entre las medidas de prevención se ubica en primer lugar la auditoria, la enunciación de posibles desafíos, los simulacros y la presencia de un manual de crisis (Crespo, Garrido, & Medina, 2017). Además, como señalan de Crespo, Garrido, Belinchón y Medina (2016) en su investigación la gestión de la comunicación de crisis en la administración pública española, es vital que una organización construya un manual o portafolio de crisis, partiendo de un análisis que permita diferenciar los tipos de efectos negativos, medir su impacto e identificar elementos de gestión ya existentes en una organización. En nuestra investigación se evidenció dicha afirmación, ya que los 4 municipios estudiados no cuentan con un manual de crisis estructurado, como se demostró con el instrumento de investigación número 1.

Tanto la vigente investigación, como la realizada por la CONGOPE (2020) sobre comunicación política y gestión de crisis, herramientas para enfrentar los desafíos pos pandemia. En el cual se cita a Riorda, concuerdan en que las acciones comunicacionales pueden ser planificadas y anticipadas, de manera que la toma de decisiones y el manejo de la gestión de una crisis sean competentes y estén a la altura de una organización en función de evitar dichos acontecimientos de peligro y reducir efectos negativos en términos de imagen y reputación demandados por los *stakeholders* (CONGOPE, 2020).

Finalmente, otro componente sustancial es el rol que cumplen los directores de comunicación ante un estado de crisis. Los resultados de esta investigación corroboran lo demostrado por la Asociación de Directivos de Comunicación de Catalunya (2016), los profesionales de la comunicación son quienes deben prever los protocolos de acción planteados en un manual de crisis y el diseño de los gabinetes de crisis adecuados, lo cual ayude a revelar oficialmente el estado corporativo de los municipios en este caso, con el objetivo de minimizar un impacto negativo en las metas e imagen de las instituciones.

8. CONCLUSIONES

Las crisis han significado a lo largo de la historia un gran desafío para las organizaciones, este tipo de eventualidades comprende una serie de riesgos que se deben tratar desde un enfoque integrador en el cual la comunicación es un componente fuertemente vital y transcendental a la hora de hacer frente a este tipo de acontecimientos críticos. No obstante, la comunicación no es un campo el cual puede solventarlo todo, necesita del apoyo de otras dependencias para dar una respuesta.

En este sentido, todos los objetivos de la investigación se cumplieron a cabalidad y en correspondencia a los mismos podemos concluir que la institución que más transparente y ha ejecutado un buen manejo de la gestión de la comunicación en situación de crisis es el GAD Municipal de Esmeraldas, aunque cuenta con varias falencias a nivel interno como la falta de recursos económicos, tratamiento de rumores, estrategias dirigidas, protocolos de prevención y el manejo de un buen clima laboral con sus colaboradores.

Relacionado directamente con la primera conclusión, determinamos que los municipios de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi en una escala del 50% presentan innumerables inexactitudes al momento de gestionar una crisis, ya que estas instituciones han tenido que improvisar en varios escenarios específicos como lo fue en la crisis de la pandemia por covid-19, a pesar de que este evento de gran impacto en la sociedad fue totalmente inesperado e inevitable, se pudo gestionar de mejor manera en términos de recursos, gestión comunicacional y comunicación interna.

Por otro lado, la investigación concluyó que la mayoría de municipios a excepción del municipio de Esmeraldas no cuentan con un manual de crisis, para ello no existe un justificante ya que todas las organizaciones ya sean públicas o privadas, o a pesar de que los municipios son organismos descentralizados que gozan de autonomía, política, administrativa y financiera, deben diseñar un manual de crisis de forma comprometida con sus *stakeholders* o colaboradores, ya que esta falta es el principal detonante de todos

los efectos negativos que han experimentado los municipios en diferentes escenarios de crisis.

Por ello, los municipios deben concientizarse y a raíz de ello, crear una cultura preventiva que permita que los diferentes acontecimientos adversos que se puedan presentar a futuro no comprometan el ciclo vital de estas instituciones y que este tipo de escenarios críticos se conviertan en una oportunidad. También se concluyó, que las municipalidades no le brindan valor a lo que realmente importa, con ello nos referimos al ámbito de la gestión preventiva de la comunicación en situación de crisis, este campo es desvalorizado ya que este tipo de organismos ponen todos sus esfuerzos y se preocupan más por la gestión de procedimientos económicos, obras públicas y procesos políticos.

Se constató además, que los directores de comunicación no tienen autonomía de generar estrategias para solventar una crisis, aunque uno de los municipios hizo énfasis en que en su institución el Dircom tiene total autonomía para esta tarea. Por lo tanto, se demostró que en los demás municipios no reconocen a un comunicador como un estratega, es decir, esto también revela que las organizaciones aún tienen la concepción errónea de que el rol fundamental de un comunicador es netamente informar. Sin embargo, la presente investigación refuta totalmente esta idea, reflejando que no es lo mismo informar durante una situación de riesgo que comunicar. Estos dos términos deben ser abordados con absoluto criterio ya que la comunicación en tiempos de crisis debe ser valiosa, dirigida y bien meditada, para que se cumpla la meta de comunicar de manera estratégica y convincente para minimizar los riesgos.

El presente trabajo de investigación, nos permitió también validar las preguntas de investigación planteadas que pone en duda si los municipios se han visto tentados a maquillar la información; en segundo lugar, como perciben los públicos internos de los municipios los mensajes comunicacionales; y en tercer lugar, que tipo de escenarios de crisis en la gestión comunicacional pueden afectar las estrategias de comunicación de los municipios, todo esto situado en situaciones de crisis.

Ante el primer aspecto mencionado, se concluyó que en una estadística del 100% los municipios no han ocultado ni mucho menos han maquillado ninguna clase de información durante un hecho de crisis, ya que se han apoyado de la ética profesional y en honor de su rol como comunicadores decir la verdad ha sido su principal mecanismo estratégico. Sin embargo, un único municipio reveló que muchas veces el silencio puede ser una estrategia óptima. En discrepancia con lo antes mencionado, la información integra un proceso para su tratamiento y transmisión, a través de este proceso se establece que se va a decir, con qué objetivo, de qué manera hacerlo y el impacto que tendrá dicha información, con este indicio, es absolutamente desacertado pensar que el silencio puede ser una estrategia desde el ámbito de la comunicación.

En consecuencia con la segunda pregunta de investigación, se comprobó que los públicos internos en una escala del 70% perciben de manera positiva los mensajes comunicacionales emitidos por sus instituciones, en términos de conservar un buen clima laboral, mantener motivados y velar por la seguridad y tranquilidad del recurso humano. Así también, en relación con la tercera pregunta de investigación se evidenció que uno de los escenarios que puede afectar directamente las estrategias de comunicación de los cabildos son las crisis evitables (políticas, económicas) y las crisis no evitables (crisis sanitarias).

La revisión bibliográfica que se efectuó en esta investigación evidenció que existen propuestas de manuales de crisis que se pueden integrar eficazmente en diferentes organismos como lo es el caso de los municipios a nivel nacional ya que su estructura puede integrarse desde cualquier dependencia y aunque existan lineamientos generales establecidos por el estado o la Secretaría General de Riesgos, existen una multiplicidad de desaciertos en la gestión de la comunicación en situación de riesgo y por lo tanto si la comunicación carece de planificación no se construyen directrices estratégicas que solventen una crisis.

A partir de las entrevistas realizadas a los alcaldes de los municipios de Cotacachi, Tulcán, Esmeraldas y Shushufindi se constató que los municipios no están altamente

preparados para manejar de manera estratégica una crisis por falta de recursos y a su vez de logística. También, se concluyó que el acontecimiento que más marcó a los municipios es la emergencia sanitaria por covid-19, que el recurso más insuficiente es el económico y que la vocería oficial de los municipios está bien establecida ya que recae en una sola persona, que en general quien asume este rol son los alcaldes. Finalmente, se confirmó que los directores de comunicación no tienen autonomía para manejar una crisis desde su ámbito de experticia.

Adicionalmente, a partir de este mismo instrumento pero enfocado a un segundo grupo como lo fue dirigido a los directores de comunicación se concluyó que no cuentan, ni hasta la fecha se ha diseñado un plan de comunicación preventivo, por otra parte, que de igual forma el recurso económico es la principal barrera que imposibilita el accionar de los departamentos de comunicación. Además, se demostró que las crisis que más se agudizan en los municipios son las crisis de carácter político. En añadidura, se concluyó que desde el departamento de comunicación si se incorpora un comité de crisis que está conformado por distintas direcciones.

La interpretación y análisis de las encuestas como segundo instrumento de investigación, evidenció que todos los municipios emiten la información durante una crisis a través de las redes sociales. También se concluyó que el 36% de los directivos departamentales de los municipios revelaron que existe una gran falencia en cuanto a la comunicación interna ya que hasta la actualidad no se han llevado a cabo simulacros de crisis, y a ello se integra el requerimiento absoluto por parte de los directivos departamentales de conocer un plan de comunicación de crisis.

Por último, tanto el diseño de los cuestionarios para las entrevistas como los cuestionarios para las encuestas permitieron establecer que la planificación preventiva por parte de los municipios es irregular, sobre todo al momento de dar esa tutela a los directores de comunicación para diseñar dicha guía. Esto hace necesario que se diseñe un modelo o propuesta de un manual de comunicación de crisis, que posibilite una gestión trascendental con el objetivo de evitar en su totalidad la aplicación de estrategias y

acciones comunicacionales improvisadas. La única forma de comprobar si esta herramienta es creada y aplicada es que se socialice con el público interno, a fin de generar una gestión de calidad.

9. RECOMENDACIONES

En relación con el objeto de estudio de la presente investigación, se recomienda en primera instancia integrar un manual de comunicación en estado de riesgo como un instrumento previsible y permanente, que permita que los municipios identifiquen y sitúen posibles acciones y mecanismos de defensa para afrontar una situación crítica y a su vez que esta guía sea socializada con sus colaboradores internos para de esta manera reducir el impacto de una crisis y así también evitar dar campo a las improvisaciones. Además, se deberían implementar capacitaciones y simulacros, quizá unas 5 veces al año, para contar con un personal altamente preparado y calificado, que a la hora de actuar el recurso humano este a la altura de sus competencias y de la institución a la que pertenece. De la mano con ello está mejorar y reposicionar la imagen corporativa, y buscar formas alternativas de hacer una comunicación de calidad.

Se recomienda también a los directores de comunicación de los municipios que, más que un plan de acción o improvisación, se dé un gran valor a la comunicación en lugar del aspecto económico para solventar una crisis, la comunicación necesita de dicho recurso pero los Dircom deberían apostar más por su vocación al ser estrategas, mediadores y ser el principal nexo con otros organismos, para de esta manera buscar diferentes caminos que de una u otra manera generen conexiones de apoyo cuando se presenten acontecimientos de riesgo.

A los futuros investigadores se les recomienda hacer un estudio pormenorizado y detallado del diseño de manuales de comunicación de crisis que contemplen acciones y estrategias acertadas para prevenir y solventar en una gran escala una crisis y a su vez, plantear un modelo de gestión de comunicación en situaciones de riesgo.

En este marco, se recomienda realizar una investigación más a profundidad sobre las herramientas de apoyo que pueden utilizar las organizaciones para solidificar la comunicación interna en tiempos de crisis, ya que el recurso humano es el más importante de gestionar durante una situación adversa ya que de esto dependerá el futuro de una institución. Conjuntamente sería interesante, aplicar los instrumentos de investigación al

resto de municipios en el país, no solo a los GAD Municipales grandes concernientes a las capitales de provincia sino que también a los municipios pequeños, para comprobar si existe una gran diferencia en cuanto a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis.

En este sentido y desde una manera más general, se recomienda ampliar el estudio a los países de América Latina para de esta forma poder llevar a cabo una comparación más amplia sobre la aplicación de la materia en los municipios o ayuntamientos de la región. Finalmente, se recomienda a la carrera de Comunicación de la Escuela de Comunicación Social de la PUCE-SI integrar en el syllabus acorde a la materia de comunicación en crisis, practicas reales de gestión de comunicación en situaciones críticas. Lo cual ayudará a educar correctamente en el ámbito de gestión de la comunicación en crisis desde la casona universitaria a los futuros expertos de la comunicación.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AME. (2021). *Asociación de Municipalidades Ecuatorianas*. Obtenido de <https://ame.gob.ec/institucion/mision-y-vision/>

Asociación de Directivos de Comunicación. (2016). *Decálogo Dircom*. Madrid.

Bastidas, A. C. (2016). *Gestión de la comunicación institucional de la Defensoría del Pueblo de Ecuador en tiempos de conflicto y crisis social: propuesta de un manual de manejo de comunicación de crisis. (Master thesis)*. Quito, Ecuador .

Beltrán, L. R. (2011). Adiós a Aristóteles: la comunicación “horizontal”. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 7.

Benítez, V. A., Galarza, F. P., & Hidalgo, R. P. (2018). Comunicación preventiva y de crisis en las instituciones privadas del Ecuador. . (pág. 146). *LA INNOVACIÓN DE LA INNOVACIÓN: DEL MEDIO AL CONTENIDO PREDICTIVO*.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. . *Public relations review.*, 23(2), 177-186.

Burgueño, J. M. (2014). Comunicación institucional para periodistas: manual práctico de comunicación y relaciones públicas. *Comunicación institucional para periodista*, 1-238.

Cabezas, E. D., Andrade, D., & Torres, J. (2018). Introducción a la metodología de la INVESTIGACIÓN científica. *Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*.

Carr, C., & Hayes, R. (2015). Social media: Defining, developing, and divining. *Atlantic Journal of Communication*, 46-65.

CEPAL. (2021). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador>

Coombs. (2010). Crisis communication and its allied fields. The handbook of crisis communication. 54-64.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study in crisis communication. *Journal of public relations research.*, 8(4), 279-295.

Coombs., W. (1995). Choosing the right words. The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies. *Management communication quarterly*, 8(4), 447-466.

Costa, C. (2017). Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, España.

Crespo, I., Garrido, A., & Medina, R. (2017). La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 110-134.

Crespo, I., Medina, R. M., Garrido, A., Belinchón, M., & Parodi, J. (2017). ¿Estamos preparados? *La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública española*. INAP.

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2003). *Relaciones Públicas*. Zagreb: Mate.

Elizalde, L., Fernández, D., & Riorda, M. (2011). *La gestión del disenso. La comunicación gubernamental en problemas*. Buenos Aires: La Crujía.

Fita Trias, J., & Xifra, J. (1999). Comunicación en programas de crisis. No. 658.3/F54c.

Franco, F., & López, A. (2011). Una mirada a las raíces de la comunicación para el desarrollo, Entrevista con Luis Ramiro Beltrán Salmón. *Signo y pensamiento*, 142-148.

Gallart, C. P. (2010). Una historia de la comunicación de crisis en España. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 3-24.

González, L. A. (1994). Teoría crítica versus teoría de sistemas: la confrontación Habermas-Luhmann. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*., 785-811.

Griffin, A. (2014). *Crisis, issues and reputation management: a handbook for PR and communications professionals*. . Kogan Page Publishers.

Heath, R. L., & Cousino, K. R. (1990). Issues management: End of first decade progress report. *Public Relations Review*., 16(1), 6-18.

Herrero, A. G. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. España: Editorial Bosch, S.A.

Islas, O., & Hernández, G. (2013). *Investigando la Comunicación en Crisis*. México: Tecnológico de Monterrey.

Liu, B. F., & Fraustino, J. D. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review*., 40(3), 543-546.

Luke, A. (1997). The Material Effects of the World: Apologies, «Stolen Children» and Public Discourse. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education* , 18(3): 343.

Medina, R. M. (2017). *Comunicación en situaciones de crisis: factores de éxito que favorecen su eficacia: estudio comparado de casos de comunicación de crisis en el sector público español entre los años 2010-2014. (Tesis Doctoral)*. Universidad de Murcia., España.

Mills, N. (2001). The new culture of apology. *Dissent*, 48(4), 113-116.

Neil, B. (2000). Gestión de crisis e internet. *Ivey Business Journal*, 13-17.

Pinuel, R. J., & Westphalen, M. -H. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.

Piñuel, J. L. (1997). *Teoría De La Comunicación Y Gestión De Las Organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Remy, P. (2015). *Manejo de crisis: ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra? 2nd ed.* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Rodríguez, Y., & del Pino Más, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *Alcance*, 3-31.

Sánchez, M. L. (2014). *La comunicación en organizaciones e instituciones en períodos de crisis*.

Schmitt, M., Gollwitzer, M., Förster, N., & Montada, L. (2004). Effects of objective and subjective account components on forgiving. *The Journal of social psychology*, 144(5), 465-486.

Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public relations review*, 37(1), 20-27.

Servicio Nacional de gestión de riesgos. (2021). *gestión de riesgos*. Recuperado el 2021, de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/plan-de-respuesta/>

Shannon, C. &. (1948). The Mathematical Theory of Communication. *Urbana, Il: Illinois* .

Túnez, J. M. (2005). “*Informar na crise. Proactivos dende a veracidade*”, en *Xestión informativa de crise en catástrofes marítimas*. Coruña: Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre.

Túñez, M., Altamirano, V., & Valarezo, K. (2016). Comunicación turística colaborativa 2.0: promoción, difusión e interactividad en las webs gubernamentales de Iberoamérica. . *Revista Latina de Comunicación Social*, 249 - 271.

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson.

Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of speech.*, 59(3), 273-283.

Woods, C. L. (2016). When more than reputation is at risk: How two hospitals responded to Ebola. *Public relations review*, 893-902.

11. ANEXOS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ALCALDES DE LOS MUNICIPIOS DE LAS CAPITALES DE PROVINCIA DE LA ZONA 1 DE ECUADOR

ANEXO I: Entrevista dirigida al alcalde del municipio de Cotacachi, Eco. Auki Tituaña Males

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

1. ¿Qué representa una crisis para el municipio como institución pública?

Una situación de crisis para el municipio de Cotacachi es algo inesperado muchas veces que nos causa un gran desbalance y riesgos a largo plazo.

2. ¿Qué tipo de crisis se han suscitado en el periodo de 2019-2020?

Podríamos ejemplificarlo con desastres naturales, inundaciones, desborde de ríos, taponamiento de sistema de alcantarillados, taludes. También tuvimos un temblor donde se produjeron cuarteamientos. Pero también pueden presentarse situaciones de crisis sociales alguna marcha y posiblemente un ataque a las instalaciones municipales. Así también algo nuevo e inesperado ha sido la situación de la pandemia, con ello fue la obligación de tomar medidas de restricción vehicular y de las personas, o suspender cualquier tipo de eventos sociales, estas son situaciones reales de crisis que al municipio le ha tocado enfrentar donde nos ha tocado activar grupos de trabajo, activar coordinaciones con otros actores como las juntas parroquiales, las comunidades, los barrios e instituciones privadas para hacer frente a estos acontecimientos.

3. ¿Cuál fue la crisis que más impacto tuvo en su organización? ¿El municipio fue capaz de reaccionar inmediatamente?

La crisis de mayor impacto fue el tema de la pandemia, hemos dado una respuesta más allá de las instrucciones nacionales y marcamos una hoja de ruta de apoyo desde el

municipio hacia el sector de salud, gestionamos ropa de protección para nuestro personal de primera línea, nosotros con el asesoramiento que tuvimos en materia de salud y saneamiento se tomó esta medida importante un aporte para que cuidemos a los que están en primera línea. Se decía que dentro de este grupo era el personal de salud pero nosotros ampliamos con todos los miembros del municipio. En ese sentido la pandemia exigió cambios presupuestarios, exigió adquirir equipos para apoyar esta tarea.

4. ¿Se cuenta con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para afrontar una crisis?

Una emergencia es inesperada y debemos actuar con los que estamos tanto a nivel como de municipio como de la sociedad civil, siempre habrá falta de recursos económicos, el mayor problema que detectamos es la súper burocracia que han trazado en las leyes de tal manera que comprar un insumo lleva 30 días o más y las emergencias son para ya. Hay cierta decepción personal y como equipo lo hemos evaluado que la legalidad que existe en el país es demasiado burocrática que afecta en la toma decisiones.

5. ¿El municipio dispone de un manual actualizado de crisis en donde se definen los escenarios, mensajes y acciones para adaptarlos a una situación específica de una crisis?

Existen líneas generales, lo que nos hace falta son hojas de ruta más ágiles para juntarnos a nivel nacional, provincial y cantonal, en la planificación y acción para enfrentar estos requerimientos, en primer lugar de infraestructura. La ley es muy pesada en el sentido de que el municipio no puede invertir en medicamentos, si no es a través de un convenio y eso retrasa todo. Y hay que pensar que a nivel general y local se puede pulir este aspecto.

6. ¿Quién es el vocero oficial cuando la organización se enfrenta a una crisis y que rol desempeña dicho vocero?

En nuestro caso lo hemos asumido al 100% como alcalde y presidente de consejo de operaciones de emergencias del COE Cantonal, habido tiempos para coordinar, preparar

el mensaje y transmitir. No obstante, en la producción de algunos spots, de comunicación radial la han desarrollado con autonomía el departamento de comunicación.

7. ¿Cuáles son los errores y aciertos que ha cometido el municipio durante una crisis?

Diría que habido aciertos la mayoría de temas que hemos enfrentado a sido positivo, en materia de pequeñas partidas para apoyar la creación de huertos orgánicos como una estrategia que la misma comunidad genere sus propia comida durante la pandemia, ya que los kits alimenticios no fueron suficientes. Y como error puedo decir que si no hay una buena interpretación de la actuación institucional y mezclarla con la política puede ser fatal. Posiblemente no tenemos toda la tecnología y equipamiento pero no caímos en la desesperación, fuimos creativos.

8. ¿Existe un Dircom dentro del organigrama estructural del municipio?

Si existe y es quien se encarga de coordinar y planificar todos los procesos comunicativos para enfrentar cualquier situación con la verdad.

9. ¿El Dircom en su institución tiene autonomía para manejar la gestión de una crisis?

Si en términos de salidas a territorio a recabar información, no al 100% porque hay que cuidar que los términos adecuados se utilicen, debe existir un gran de coordinación para realizar todo tipo de coberturas y ellos son quienes deben actuar con profesionalismo en la transmisión de los mensajes y actuar con sensibilidad humana.

10. ¿El municipio está preparado para futuras crisis?

Nos falta como país, la Secretaria Nacional de gestión de riesgos pero todavía es incipiente y lo propio a nivel local, hace falta recursos económicos para tener mejor equipo profesional humano y también mejores quipos técnicos. Como municipio de este aprendizaje actual, hay que trabajar muchísimo.

ANEXO II: Entrevista dirigida al alcalde del municipio de Tulcán, Mgs. Cristian Benavides

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

1. ¿Qué representa una crisis para el municipio como institución pública?

Bueno, dentro de lo que nosotros entendemos como una crisis, pues son momentos especiales en los cuales obviamente el contingente debe dar una respuesta inmediata y oportuna sobre alguna situación atípica, no consentida y que obviamente involucra la movilización tanto de recursos, así como también del personal, en lo que tenga que ver si en este caso pues podemos hablar de una situación de emergencia o de igual manera de una situación comunicacional.

2. ¿Qué tipo de crisis se han suscitado en el periodo de 2019-2020?

El tema de la pandemia es fundamental explicar y exponer, que allí hubo momentos bastante complicados, que ni el gobierno nacional ni los gobiernos locales logramos en su momento comprender, tanto en las respuestas institucionales a nivel de los procesos de contratación pública, de situaciones que eran necesarias, nunca habíamos imaginado, siquiera tener una pandemia de por medio, así como también, situaciones atípicas en el 2019 el tema de la paralización o paro, que estuvo cerca de un mes dentro de nuestra ciudad, acá inició el paro en octubre y obviamente para nosotros, también fue bastante delicado, porque como institución como entidad, y a nivel ciudadano pues hubo un desborde en el comportamiento y en las actitudes, recordemos que se destruyó la gobernación, por parte de manifestantes en este caso pues la municipalidad, tuvo la forma en cómo cuidar, proteger, tanto los bienes municipales estatales sin utilizar recursos públicos para la movilización y obviamente pues el aporte hacia los ciudadanos en sus demandas.

3. ¿Cuál fue la crisis que más impacto tuvo en su organización? ¿El municipio fue capaz de reaccionar inmediatamente?

La crisis más complicada, la situación COVID debido al confinamiento, en el momento en el que se dispuso desde el lado estatal que las personas deban permanezcan en sus hogares y había la prohibición de salida de las personas, obviamente el despliegue institucional, por los temores que se habían generado, a través de los medios de comunicación, sobre todo ahí debo valorar el área de ambiente y riesgos, asumieron el

liderazgo, se pusieron al frente en las adquisiciones, en el manejo de todos los niveles de trabajo, igual hubo un grupo de voluntarios de trabajadores municipales, en las que estuvo participación ciudadana, estuvieron cooperación internacional, bueno muchos trabajadores municipales indistintamente de sus cargos, que armaron un banco de alimentos para poder sostener en los hogares, en los barrios a través de la entrega de raciones alimenticias, conjuntamente con la ciudadanía y también desde el lado institucional, ahí hubo una respuesta bastante inteligente, oportuna la creación de este banco de alimentos, fue solidaria, logró responder en su momento a las personas que menos tienen, a las personas más desfavorecidas a nivel económico, también creo que fue importante la presencia del área de ambiente sobre todo en lo que tiene que ver con las sanitizaciones, con el control de la situación de pandemia, en el aporte desde el COE cantonal.

4. ¿Se cuenta con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para afrontar una crisis?

Bueno a nivel humano sí, yo pienso que tenemos un gran equipo, de hecho, en esta administración logramos implementar la jefatura de gestión de riesgos, que tiene a su haber algunos manuales y sobre todo la experiencia en el manejo de algunas crisis ya antes generadas en el país y obviamente pues quien está enfrente conoce muy bien el establecimiento en el manejo de los COES, de los protocolos, el manejo de los planes de contingencia, en general toda la cuestión técnica para poder responder. Económicamente si debo de manifestar que no tenemos la facilidad de asumir una administración totalmente destruida a nivel económico, muchos problemas financieros sobre todo venido de juicios, de situaciones anteriores muy complicadas, donde el erario municipal se vio gravemente afectado por ende pues la situación económica del municipio de Tulcán, debe ser una de las más críticas del país.

5. ¿El municipio dispone de un manual actualizado de crisis en donde se definen los escenarios, mensajes y acciones para adaptarlos a una situación específica de una crisis?

Sí, pero no para todas las áreas el resto se está implementando por ejemplo nuestra institución si solo hablo de la situación por ejemplo de un posible incendio de una situación de un sismo aún tenemos muchísimo por trabajar y aprender, el edificio mismo no tiene escalones de emergencia, no tiene dispositivos para control de un posible incendio flagelo, tenemos bastantes debilidades en ese sentido yo pienso que todo ello está por implementarse se está trabajando en comunidades con la cooperación internacional como en este caso AGRA que ha estado ayudándonos a fortalecer estos manuales comunitarios y luego pues pretendemos realizarnos dentro de la institución, creo que ese será un proceso que incluya un sin número de capacitaciones, talleres por ahora se está trabajando recién en temas básicos como por ejemplo implementos insumos para la seguridad industrial nuestros trabajadores desde hace 8 años no recibían su ropa de trabajo, sus cascos, sus guantes de protección, recién hace dos semanas acabamos de entregarles a todos nuestros cerca de 300 trabajadores todos los insumos de seguridad industrial, con eso ya le doy un ejemplo de la gravedad de la administración.

6. ¿Quién es el vocero oficial cuando la organización se enfrenta a una crisis y que rol desempeña dicho vocero?

Gestión riesgos es quien tiene la voz oficial para el manejo de las distintas crisis, dependiendo del escenario puedo asumirlo yo como primera autoridad, mucho depende del tipo de crisis. El departamento de gestión de riesgos es quien debe enviar un informe motivado acerca de la situación de crisis y las distintas áreas o direcciones la complementan, una crisis es asumida por los departamentos dependiendo del tipo de crisis que se presente.

7. ¿Cuáles son los errores y aciertos que ha cometido el municipio durante una crisis?

Más que errores, aprendizajes lo primero verificar la escasez de un área técnica que nos logre facilitar un mejor despliegue y manejo de las crisis como tales, la escasez de insumos y sobre todo el manejo de manuales para dar respuestas, esos son temas que estamos implementando ahora y que no existían, fueron detectados en su momento y hoy

en día los estamos mejorando e implementando. Todo esto es un proceso, venir de una institución básicamente en cero incluye empezar de cero, por lo cual se está trabajando, hemos implementado buzones, el tema del manejo web, el sistema interno para poder tener una comunicación más eficiente, transparentar el tema de compras públicas, el manejo de servicios y de construcción de obras en temas de emergencia ha sido un aprendizaje que lo hemos tenido que ir conociendo en el camino. Hemos tenido dos crisis fuertes una de las más fuertes es la de la pandemia por covid-19 y allí fue donde tuvimos que implementar estrategias para la contratación pública a través de sistemas de emergencia, el cual fue un tema bastante nuevo y a la vez importante porque ahora ya lo manejamos de una muy buena manera.

8. ¿Existe un Dircom dentro del organigrama estructural del municipio?

Si existe un comunicador especialista en el manejo de la comunicación.

9. ¿El Dircom en su institución tiene autonomía para manejar la gestión de una crisis?

Los departamentos tienen que trabajar de manera organizada, el uno comunica y el otro es el que indica que se debe comunicar. El departamento de gestión de riesgos técnicamente es el que establece las líneas a seguir y en su caso el departamento de comunicación es quien establece el tipo de implementos e insumos que se van a promover tanto internamente como a la ciudadanía.

10. ¿El municipio está preparado para futuras crisis?

Si el municipio a través de todas estas enseñanzas en base al covid y el paro nacional, incluyendo temas no crisis internas, se ha obrado y se ha operado de la mejor manera, todo esto ha sido un caminar, por lo que, quizá sí estamos listos no en un 100% pero hay que mejorar, sobre todo en lo que tiene que ver con el tema de sismicidad, por ejemplo, no se ha trabajado una situación de un posible terremoto o un incendio dentro de la

institución, en cuanto a la implementación de puertas especiales para precautelar la seguridad del personal. Todo ello, es un trabajo que se debe implementar no se lo ha hecho por la situación de los recursos ya que recién hemos iniciado con la implementación de varios mecanismos de protección para el personal, pienso que estamos para mejorar si se tuvieran los recursos se hubiese hecho con anterioridad, pero todo es un proceso, también se debe precautelar y prever los esfuerzos de la ciudadanía, por obra pública y por servicios.

ANEXO III: Entrevista dirigida al alcalde del municipio de Esmeraldas, Ing. Lucía Sosa

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

1. ¿Qué representa una crisis para el municipio como institución pública?

Recibir una institución quebrada en crisis dificulta toda acción administrativa de una autoridad que llega para poder impulsar políticas establecidas en la ley y en la constitución. Es complejo llegar a una institución donde no puedes recibir documentación que te permita hacer herramientas de trabajo en primer lugar, en tener establecido un plan de trabajo. El corazón de un municipio debe ser apoyado por la comunidad contribuyendo con sus impuestos. Cuando llegas a un municipio y no te encuentras con ningún tipo de herramienta no cumples esa visión planteada. Una crisis representa un desorden y desfase total para el municipio de Esmeraldas.

2. ¿Qué tipo de crisis se han suscitado en el periodo de 2019-2020?

La crisis que envuelve al municipio de Esmeraldas es una crisis económica, que a raíz de anteriores administraciones ha sido un problema que se ha profundizado aún más, no ha permitido que la actual administración tenga un panorama fácil, sin embargo, la actual administración trabaja en ello generando nuevas estrategias. Es importante señalar que una de las crisis que nivel general afectó al municipio fue la crisis sanitaria por covid-19, ya que con lo poco que tenía el municipio tuvo que enfrentar este escenario con procesos de desinfección, compra de implementos como mascarillas y químico, pero con dichas limitaciones, se ha logrado hacer frente a la crisis de la mejor manera. Por otra parte, a raíz de lo que se suscitó en octubre del 2019 el paro nacional, donde el pueblo se levantó ya que se estaban cercenando derechos, a los gobiernos autónomos todo el año 2020 ha sido de recorte en medio de la pandemia.

3. ¿Cuál fue la crisis que más impacto tuvo en su organización? ¿El municipio fue capaz de reaccionar inmediatamente?

La crisis que más impacto tuvo en el municipio es una gran deuda que dejó la anterior administración, a partir de que existió un proceso ilegal y así también una crisis política,

ya que la mayoría del personal se maneja por un arraigo político hacia un candidato. Frente a lo que yo me encuentro lo que hice fue inmediato de actuar con un estudio de fortalecimiento institucional, segundo trasladar el diagnóstico a la contraloría general del estado. Estas fueron las primeras acciones para saber lo necesario que debe tener un municipio. Con esta consultoría ya realizó todo un orgánico funcional de la institución que me permita por departamento el personal que se requiere. Es importante mencionar que una crisis se la enfrenta dependiendo del estado de un municipio y si es mediano o grande o pequeño.

4. ¿Se cuenta con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para afrontar una crisis?

Si contamos con recurso humano un tanto amplio, al ser un municipio pequeño tenemos un aproximado de 1400 trabajadores expertos en su campo. Hay que hacer énfasis que a nivel cantonal se trabaja en 14 puntos administrando la ciudad porque no hay institución municipal porque desapareció con el terremoto y ya no fueron readecuados. Sin embargo, todo el recurso financiero se direcciona para gastos administrativos.

5. ¿El municipio dispone de un manual actualizado de crisis en donde se definen los escenarios, mensajes y acciones para adaptarlos a una situación específica de una crisis?

Se cuenta con un diagnóstico, una valoración, levantamiento de la institución, de todos los aspectos negativos que se han suscitado. Hoy en día estamos construyendo esa herramienta, ya la tenemos. Se cuenta con un PDOT y un PUG con la ayuda de consultores, ya que anteriormente no se contaba con estas herramientas.

6. ¿Quién es el vocero oficial cuando la organización se enfrenta a una crisis y que rol desempeña dicho vocero?

Para enfrentar una crisis interna o externa quien tiene autonomía es el departamento de comunicación pero con el apoyo de este departamento se constituye el comité de crisis departamental, dicho comité que aglutina varios departamentos tiene que estar ligado en

esas políticas comunicacionales para salir y dar una respuesta a la comunidad, en una administración no solo tiene que ser la voz de la alcaldesa si no la voz de quienes están en cada departamento y las políticas que se realizan en cada departamento para que el pueblo pueda conocer la realidad de lo que se hace y así también las respuestas para salir de cualquier crisis comunicacional que se pueda presentar.

7. ¿Cuáles son los errores y aciertos que ha cometido el municipio durante una crisis?

Yo más haría énfasis en los aciertos porque los errores están presentes y de ellos con lo poco y de lo nada nosotros hemos podido en este momento haber defendido la vida en primer lugar, en la parte humana. Estos son los mayores aciertos en este momento. Por otra parte, con toda la maquinaria que contamos hemos tenido la capacidad de unirnos con la empresa privada para generar una aportación en conjunto. El municipio de Esmeraldas recibió un tsunami económico administrativo porque lo poco que ingresaba se destinaba a otros rumbos. Por ello, otro de los aciertos es haber construido las herramientas que me permitan en este año impulsar con una alianza pública-privada.

8. ¿Existe un Dircom dentro del organigrama estructural del municipio?

Si existe un especialista en comunicación quien encabeza el departamento de comunicación en la actualidad.

9. ¿El Dircom en su institución tiene autonomía para manejar la gestión de una crisis?

Para enfrentar una crisis interna o externa quien tiene autonomía es el departamento de comunicación, sin embargo, este departamento se articula con otros dependiendo del tipo de crisis a la que se enfrenta el municipio.

10. ¿El municipio está preparado para futuras crisis?

De los fracasos que hemos palpado, hemos tenido la oportunidad de hacer algo diferente por algo que no hemos tenido, por ello, contamos con todo el recurso humano para

enfrentar una crisis. Y finalmente, nos queda de experiencia pensar y repensar que hacer con nuestra ciudad para darle dignidad y solventar de a poco este tipo de peripecias.

ANEXO IV: Entrevista dirigida al alcalde del municipio de Shushufindi, Ing. Esperanza Torres

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

1. ¿Qué representa una crisis para el municipio como institución pública?

Como municipio nunca esperábamos la llegada de la pandemia en esta administración, cuando nosotros presentamos un plan de trabajo nunca se concibió la idea de que se suscitará una pandemia y esto afectó totalmente a nuestros planes, ya que nuestro plan de trabajo estaba orientado básicamente sin una pandemia. Esta crisis realmente no solo ha sido de sanitaria, si no que esto llevo y trajo a otras crisis como la crisis económica, social, esta crisis en general representa para nosotros un retraso fatal en la administración. Otro factor que nos está afectando ahora es la falta de recursos económicos, la falta de depósitos por parte del banco central lo cual no nos ha permitido la realización de obras y proyectos que generan trabajo.

2. ¿Qué tipo de crisis se han suscitado en el periodo de 2019-2020?

En 2019 comenzamos con una crisis económica por la falta de recursos a nivel general del gobierno eso nos afectó muchísimo, luego en marzo del 2020 la pandemia, una crisis sanitaria a nivel del país y del mundo. Luego de la pandemia, dio lugar a una fuerte crisis económica esto generó un impacto social, una crisis psicológica por el tema del encierro al que fuimos sometidos durante mucho tiempo, una crisis educativa en cuanto a la nueva dinámica del estudio.

3. ¿Cuál fue la crisis que más impacto tuvo en su organización? ¿El municipio fue capaz de reaccionar inmediatamente?

Una de las crisis más fuertes que vivimos fue la sanitaria por la pandemia del covid-19, la cual puso en riesgo la vida de nuestra gente. Es así que desde el primer día de la pandemia nos pusimos al frente nunca paramos, estuvimos apoyando muy de cerca a la gente. Salvar vidas y precautelar la salud de las personas fue nuestro primer objetivo. Nos tocó liderar esta crisis localmente con ayuda de empresas privadas, El Gad que también tuvo que invertir recursos para poder hacer los procesos necesarios para esta pandemia.

4. ¿Se cuenta con los recursos humanos, técnicos y económicos necesarios para afrontar una crisis?

En cuanto a los recursos económicos realmente son insuficientes, el gobierno central tiene una gran deuda con nosotros. Y estar preparados ante esa falta de recursos es muy complejo. Sin embargo, ante esa falta de recursos económicos desde la alcaldía el año anterior pudimos hacer varios aportes al área de salud, a miembros del COE y miembros en general, en ese sentido la parte económica ha sido escasa para poder enfrentar estas crisis. En base al recurso humano, al contar con la parte técnica siempre hacemos todo lo posible para hacer cumplir proyectos. La parte económica es la que siempre nos va hacer falta.

5. ¿El municipio dispone de un manual actualizado de crisis en donde se definen los escenarios, mensajes y acciones para adaptarlos a una situación específica de una crisis?

En la administración anterior quedo una consultoría, en la cual como cantón se tiene allí detallado todos los riesgos que tiene, de acuerdo a desastres naturales. Pero no contamos con una manual de crisis como tal.

6. ¿Quién es el vocero oficial cuando la organización se enfrenta a una crisis y que rol desempeña dicho vocero?

Todos los cantones cuentan con un COE Cantonal en este caso soy la presidenta y siempre que se presenta una situación de riesgo o cualquier otra emergencia cantonal que sea necesaria llevarla al COE, lo hago desde ese espacio. Y como alcaldesa soy la vocera oficial en cuanto a cualquier situación que sea necesario gestionarlo.

7. ¿Cuáles son los errores y aciertos que ha cometido el municipio durante una crisis?

Los aciertos podemos indicar haber actuado de manera oportuna en la pandemia, como errores se puede indicar a nivel del interior de las logísticas, temas operativos,

administrativos, procesos internos que habría que mejorar. Pero con la gran satisfacción de que hicimos un gran trabajo, donde gestionamos la parte externa a fin de brindar tranquilidad y seguridad a la ciudadanía.

8. ¿Existe un Dircom dentro del organigrama estructural del municipio?

Si existe, el rol que tiene el director siempre es enlazar a la institución con la comunidad, ser el ente relacionista con todos los medios de comunicación para que la información que se entregue sea la correcta, oportuna y coherente. La principal función del director es estar informando constantemente, siendo el nexo entre la ciudadanía y el GAD Municipal.

9. ¿El Dircom en su institución tiene autonomía para manejar la gestión de una crisis?

Básicamente autonomía como dirección no, ya que existe una directriz que viene desde la alcaldía con todas sus direcciones y obviamente una crisis se la debe manejar en función de varios factores, dependiendo de qué tipo de emergencia se presenta, de cómo se la va a enfrentar. Siempre habrá un liderazgo de la alcaldía y coordinación con las direcciones que sean pertinentes de acuerdo a la naturaleza de la crisis.

10. ¿El municipio está preparado para futuras crisis?

La pandemia nos pasó factura y entendimos que el cantón no está preparado para este tipo de crisis, para ello es necesario irnos preparando en el caso de la pandemia estamos gestionando la construcción de un sub-centro tipo B de salud. Yo creo que así otro tipo de emergencias que algún momento podríamos enfrentar bien podríamos solventar nosotros solos. Si estamos preparados para crisis a nivel local como el tema de lluvias, de inundaciones, que podemos solventarlas, pero habrán tipos crisis más grandes de otro nivel y creo que como municipio nos falta irnos desarrollando mucho más, debemos trabajar arduamente.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES DE COMUNICACIÓN DE LOS
MUNICIPIOS DE LAS CAPITALES DE PROVINCIA DE LA ZONA 1 DE
ECUADOR

ANEXO V: Director de comunicación del municipio de Cotacachi, Mgs. Flor Vaca.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles cree son los principales problemas que enfrentan los departamentos de comunicación durante una crisis?

Yo creo, que el problema principal cuando tienes una crisis es el tema económico, porque normalmente planificas, haces el plan operativo anual siempre un año anterior a lo que vas a ejecutar normalmente, por ejemplo, los municipios el POA (plan operativo anual) se elabora en el mes de octubre y en el mes de septiembre se ingresa al Consejo Municipal, en este sentido ya se tiene planificadas las actividades para el siguiente año, pero cuando una institución enfrenta una crisis lo hace de manera imprevista y en un municipio pequeño como el de Cotacachi, no puedes tener un respaldo, porque los presupuestos son limitados y siempre termina haciendo falta los recursos, puesto que la realidad es esta, entonces, yo creo que el principal problema que nos afecta a los municipios pequeños cuando estamos en este problema son los recursos económicos.

2. ¿Cuál es la gestión que realiza usted como director de comunicación, antes, durante y después de una crisis?

Primero, analizamos bien el contexto y el tema de la comunicación, porque somos los que podemos llegar con el mensaje tranquilizador o quienes podemos generar caos en el asunto, creo que debemos de tener una asesoría, pues es importante que estemos conscientes de lo que está pasando, y así determinar el escenario o los escenarios que tengamos frente a esta crisis, para eso es importante realizar un FODA rápido y ya que se tiene estos mecanismos de planificación, se elabora un plan urgente con los expertos en el tema, se reúnen y se determina cuál es la problemática, cuáles son las fortalezas que se posee, y en base a eso se genera la estrategia. Entonces, es importante primero hacer un diagnóstico previo para saber cuáles son las fortalezas, amenazas, debilidades, oportunidades que tenemos frente a esto, para luego actuar de manera inmediata y ser oportuno en nuestro accionar.

Finalmente se realiza una reunión de evaluación junto al alcalde, en donde se visualiza si la estrategia funcionó, lo que se hizo estuvo bien y luego cuales son los siguientes pasos de mantenimiento, ya que las cuestiones de la comunicación no son únicamente durante

la crisis, sino es luego de la crisis también, en mi administración realizo este proceso de planificación estratégica, evaluación y monitoreo constante.

3. ¿Tiene o ha tenido su departamento autonomía para plantear estrategias durante una crisis?

Al ser directores se tiene autonomía para la toma de decisiones, lamentablemente en nuestro municipio las mayores crisis se vienen por un tema de coyuntura política, considero que la toma de decisiones no lo debo hacer de manera unilateral, sino más bien de una manera articulada y coordinada en donde todos tengamos un mismo discurso, porque los voceros oficiales no tienen la convicción de lo que quiero expresar o no tienen la información y van a confundir, entonces es preferible que lo hagamos de una manera coordinada e inmediata, y articulada a los actores y el proceso.

4. Para evitar el impacto de una crisis ¿El municipio cuenta con un plan de comunicación preventivo?

Nosotros tenemos un plan de comunicación de la municipalidad y gracias al apoyo de la Universidad Católica tenemos un plan de comunicación estratégica, para el tema de la pandemia se elaboró un plan del cuál fue la intervención en el tema de crisis y funcionó entonces sí hemos estado siempre acompañados de estos recursos.

5. ¿Se ha intentado ocultar información para evitar rumores durante una crisis y cómo se maneja la incertidumbre en los públicos desde el departamento de comunicación?

Mi concepción es siempre decir la verdad, la gente no tiene idea de lo que significa la comunicación y como la comunicación tiene que estar siempre articulada, vinculada y debe de ser estratégica, yo creo que siempre tenemos que buscar los mecanismos, las palabras adecuadas para saber llegar con el mensaje, siempre hay que decir la verdad y de qué manera decirla. Nunca se ha ocultado la información desde el departamento de comunicación porque en la actual administración jamás se me ha exigido eso, la primera autoridad siempre nos direcciona a decir nada más que la verdad.

6. ¿Qué se hace desde el departamento de comunicación para que una crisis no perturbe la imagen corporativa del municipio?

Ahora con el manejo de las redes sociales, es un proceso donde todo se viraliza, un suceso se amplifica de manera inmediata. Esto es algo que complica el tratamiento de la imagen de una institución, por ello, hay que saber actuar inteligentemente. Cuando se presenta una crisis, ya sea de carácter político tienes dos opciones o actúas y desmientes o te callas ante dicha situación. Por lo tanto, uno de los medios más óptimos para manejar de forma correcta la imagen corporativa ha sido utilizar medios alternativos accesibles para tener un mayor alcance en la comunidad. El silencio también es una alternativa para evitar que la imagen corporativa de una institución se vea perturbada.

7. ¿Cómo se diseñan los mensajes para los públicos durante una crisis para fortalecer la imagen reputación organizacional?

Los mensajes se diseñan de acuerdo a lo que se quiere informar para dar tranquilidad o a su vez anticipar a las personas durante una crisis a través de los medios alternativos como radio o perifoneo. Lo más importante es mantener informada a la comunidad a la que se debe un municipio. Contamos con un departamento de gestión de talento humano y riesgos y emergencias laborales, con ellos se coordina para mantener informada a la gente.

8. ¿Durante una crisis se integra un comité de crisis y de que se encarga dicho comité?

Dependiendo de la situación nosotros reunimos a los directores, no tenemos un comité de crisis establecido, ya que las crisis son diferentes y requieren de diferentes campos o departamentos. Si conformamos un comité de crisis cuando se presenta una vicisitud, pero no contamos con uno en específico, en un municipio donde tienes un montón de aristas de trabajo donde tienes varios objetivos estratégicos, contamos con 11 direcciones y temas diferentes, en este caso el manejo del comité de crisis lo planteamos de acuerdo al acontecimiento. Los departamentos que siempre están en esta comisión es alcaldía, departamento de comunicación dirección ejecutiva y los que tengan que sumarse al proceso.

9. Desde el departamento de comunicación ¿Cómo se promueve la comunicación interna durante una crisis?

Se promueve la comunicación interna a través de whatsapp y correo institucional dependiendo de la información, ya que hay cosas que, si deberían saber todos y cosas que no, porque existen muchos infiltrados en la nueva administración. Ante una crisis que hemos enfrentado hace poco una de las estrategias a emplear fue no informar a nadie, solo tenían conocimiento los aliados estratégicos de la actual administración y funciono ya que no se infiltro información, dio buenos resultados.

10. Desde su ámbito de experticia, ¿cuáles son sus sugerencias acerca de lo que todo comunicador debería hacer durante una crisis?

Es importante mantener la tranquilidad, actuar con cabeza fría, no tener apasionamientos, pensar que nosotros como comunicadores no sabemos todo. Siempre en un grupo de personas encontraremos más respuestas que individualmente, es importante que los comités de crisis se vayan activando de acuerdo a las necesidades. Nada de esto sería posible si no existiera una voluntad política de la primera autoridad de respaldar lo que haces. Y es importante mencionar que los recursos no limitan la gestión de un municipio ya que con pocos recursos hemos logrado más cosas que los municipios grandes, lo importante es tener esa voluntad de hacer las cosas bien. Un comunicador debe estar en un constante aprendizaje, ya que la comunicación evoluciona gradualmente. Con la pandemia la comunicación se reinvento de una manera impresionante. A veces no se necesita de mucho dinero para hacer una articulación correcta, debemos ser estrategas de la comunicación.

ANEXO VI: Director de comunicación del municipio de Tulcán, Lic. Winy Flores

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles cree que son los principales problemas que enfrentan los departamentos de comunicación durante una crisis?

- La no Planificación ante un eventual problema
- Responder extemporáneamente ante un problema específico
- Difundir rumores y mentir a los públicos internos y externos
- Una descoordinación entre el personal y funcionarios municipales
- No estar cercanos con los públicos a través de redes sociales y no saber manejar redes sociales.

2. ¿Cuál es la gestión que realiza usted como director de comunicación antes, durante y después de una crisis?

- Ser proactivo y contar con un Plan de Comunicación que recomiende gestionar la comunicación en crisis.
- Comunicación constante con los integrantes que forman parte del Comité de crisis y los funcionarios del municipio.
- Proporcionar a los medios de comunicación información completa de todos los departamentos que estos soliciten.
- Presencia de pro actividad
- Ser críticos con nosotros mismos para así actuar de manera rápida para evitar cualquier acción negativa.

3. ¿Tiene o ha tenido su departamento autonomía para plantear estrategias durante una crisis?

Si se presenta una crisis debemos coordinar de manera conjunta con la alcaldía.

4. Para evitar el impacto de una crisis ¿El municipio cuenta con un plan de comunicación preventivo?

Si cuenta, entra cuando se presenta una situación crítica que daña la imagen del municipio y que debemos mantener la tranquilidad y ser responsables al contar con la seguridad y mantener la confianza en nuestro actuar.

5. ¿Se ha intentado ocultar información para evitar rumores durante una crisis y cómo se maneja la incertidumbre en los públicos desde el departamento de comunicación?

Por ningún motivo se ha logrado esconder información a los públicos externos. Y para manejar la incertidumbre se llega al público externo con la verdad.

6. ¿Qué se hace desde el departamento de comunicación para que una crisis no perturbe la imagen corporativa del municipio?

Como siempre, decir siempre la verdad a los ciudadanos del cantón. Información veraz, clara, precisa y concisa.

7. ¿Cómo se diseñan los mensajes para los públicos durante una crisis para fortalecer la imagen y reputación organizacional?

En esta fase aparecen actores internos que diseñan de manera conjunta con el departamento de comunicación los mensajes que deben llegar al público externo, en este caso la ciudadanía tulcanense. Un mensaje claro, preciso y convincente.

8. ¿Durante una crisis se integra un comité de crisis y de que se encarga dicho comité?

Este Comité es el encargado de organizar la comunicación dado el caso que se presente alguna situación que dañe la imagen institucional. Son los encargados del manejo de problemas que aparecen en el día a día.

9. Desde el departamento de comunicación ¿Cómo se promueve la comunicación interna durante una crisis?

Mantener la calma y reuniones con los directores de las diferentes áreas con las que cuenta el Municipio para evitar minimizar los efectos negativos que causan daño a la imagen de la institución.

10. Desde su ámbito de experticia, ¿cuáles son sus sugerencias acerca de lo que todo comunicador debería hacer durante una crisis?

- Mantener la calma
- Una buena reacción comunicativa
- Reaccionar a tiempo
- Crear un comité de crisis
- Estrategia one-voice
- No al rumor
- Siempre mantener la comunicación

ANEXO VII: Director de comunicación del municipio de Esmeraldas, Lic. Jofre Noboa.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles cree son los principales problemas que enfrentan los departamentos de comunicación durante una crisis?

El departamento de comunicación realmente se encuentra con una muralla, cuando sucede algo siempre la punta de la lanza termina siendo en este departamento. Normalmente estas instituciones son políticas, y la crisis política considero que es la más profunda, pues no debería ser así, para ello el político tiene que entender que debe de haber una inversión en un área de comunicación y que de manera paralela haya una también para la parte de crisis, eso de alguna manera conlleva a que tengamos limitaciones para afrontar o enfrentar una comunicación en crisis, yo la catalogo como doble, ya que nosotros no podemos caminar, no podemos resolver en lo absoluto nada si no nos encontramos con el dinero para los recursos.

2. ¿Cuál es la gestión que realiza usted como director de comunicación antes, durante y después de una crisis?

La parte previa es de organizar el grupo, sí en el momento que hay una crisis debemos trabajar entonces en ese momento lo que hacemos es aplicarla y activar todas las direcciones que están alrededor de este comité de crisis, puesto que debemos actuar y hacer que la comunicación llegue a toda la ciudadanía. Hoy en día tenemos un canal y manejamos casi todas las redes sociales, nos encargamos de masificar el asunto, esto se ha convertido en una de las herramientas que nosotros hemos priorizado. Lo posterior a ello sería el análisis de lo que ha sucedido en estos eventos, informando a la gente paso a paso de lo que sucede, se considera que hasta que el problema no esté resuelto no se dejará de comunicar. Finalmente se realiza un resumen y evaluación de lo que se ha suscitado.

3. ¿Tiene o ha tenido su departamento autonomía para plantear estrategias durante una crisis?

En lo particular puedo decir que sí la hemos tenido y hemos tenido el apoyo posterior de nuestros compañeros, directores, de los concejales y en este caso de la alcaldesa, considero que si tenemos la autonomía para servir realmente.

4. Para evitar el impacto de una crisis ¿El municipio cuenta con un plan de comunicación preventivo?

Si contamos con una planificación, puesto que tenemos controlada la información. Por la mañana nos reunimos hacer la evaluación de todo, en base a eso nosotros planificamos y nos preparamos para posibles crisis que pueda haber.

5. ¿Se ha intentado ocultar información para evitar rumores durante una crisis y cómo se maneja la incertidumbre en los públicos desde el departamento de comunicación?

Efectivamente los rumores donde más se dan es en las redes sociales y los medios de comunicación tradicionales ahora hacen eco de lo que dicen las redes. Sin embargo, lo que nos debe caracterizar a los comunicadores en todo momento es decir siempre la verdad e informar a nuestros públicos con veracidad.

6. ¿Qué se hace desde el departamento de comunicación para que una crisis no perturbe la imagen corporativa del municipio?

Cuando nosotros tenemos una secuencia y hacemos el control de la información, tanto medios digitales como medios tradicionales podemos tener las ideas claras para poder defender dicha imagen y dicho proyecto político. Entonces aquí hay dos cosas y por lo general no se trabaja de manera paralela, ya que podríamos solo dirigirnos a la persona y soltar la institución, cuanto a la parte administrativa se puede cometer errores, pero si el equipo responde se puede ver la efectividad de su labor.

7. ¿Cómo se diseñan los mensajes para los *stakeholders* durante una crisis para fortalecer la imagen organizacional?

Nosotros tuvimos la experiencia de trabajar en la Prefectura y logramos promover al empleado por medio de diversas actividades, nos reuníamos cinco minutos antes para que el trabajador se relacione con la información que iba a impartir y hacíamos lectura de las noticias internas que se suscitaban en la institución, incluso elaborábamos un periódico semanal permitiendo que la gente esté informada creando una comunicación horizontal, cuando logramos hacer esto se creó una adecuada comunicación en donde se vio involucrado el emisor, el receptor, y la parte del perceptor, llevando el mensaje con efectividad.

8. ¿Durante una crisis se integra un comité de crisis y de que se encarga dicho comité?

Si se integra dicho comité que está precedido de la máxima autoridad y de sus departamentos, sin embargo, depende la situación para poder aglutinar diferentes direcciones.

9. Desde el departamento de comunicación ¿Cómo se promueve la comunicación interna durante una crisis?

Incluso en la parte interna tratamos de preparar por dirección o hacemos que las direcciones nombren a una persona que pueda salir en representación de esta, puesto que no en todas las crisis hay que poner a la primera autoridad visible para que responda, por eso hablamos de tener a alguien que sea el vocero principal o lo hacemos nosotros como departamento de comunicación, en este caso la alcaldesa tiene que dar su respuesta cuando el asunto es un poco más fuerte. Cuando el administrador tiene mucha credibilidad, como comunicador tengo que comprobarlo para que esta noticia sea utilizada, y si en ese momento él va bajando su veracidad debo tener a alguien que salga a enfrentar esa crisis.

Todo lo que son BTL lo utilizamos de manera interna y se relaciona de forma directa con las redes sociales, en cuanto a la parte externa podríamos decir que se utiliza un banco de whatsapp para transmitir la información, considero que todos estos medios son importantes para una efectiva comunicación.

10. Desde su ámbito de experticia, ¿cuáles son sus sugerencias acerca de lo que todo comunicador debería hacer durante una crisis?

Lejos de que usted tenga la capacidad para crear el comité de crisis y tenga el talento para expresarse, considero que un comunicador debe de tener la experticia para realizar todas las actividades sin separarse de los medios de comunicación, y de la verdad, porque la gente lo que busca es la credibilidad de lo que sucede y si mientes todo lo que tú construye se desmoronará, quedarse callado ante diversificaciones de los medios de comunicación, también es considerado como una crisis puesto que se puede desembocar en mentiras.

**ANEXO VIII: Director de comunicación del municipio de Shushufindi, Lic.
Cristian Proaño**

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:

1. ¿Cuáles cree que son los principales problemas que enfrentan los departamentos de comunicación durante una crisis?

El principal problema es la falta de recursos para poder gestionar este tipo de emergencias. Lo más fuerte de solventar es la parte económica porque siempre que hay crisis no se prioriza varios temas como lo es la comunicación, ya que se toma a la comunicación como un gasto innecesario.

2. ¿Cuál es la gestión que realiza usted como director de comunicación antes, durante y después de una crisis?

Ante la crisis que se vivió por la pandemia del covid-19 se tuvo que improvisar en estas fases de la crisis, para buscar nuevos mecanismos para poder emitir mensajes a la ciudadanía. Es importante contar con una planificación, también con un medio de comunicación para llegar a los públicos de forma eficaz durante una crisis. Cuando se presenta una crisis se gestiona desde el COE Cantonal, que es el organismo que se involucra con el municipio para solventar este tipo de eventos.

3. ¿Tiene o ha tenido su departamento autonomía para plantear estrategias durante una crisis?

Si la hemos tenido pero creo que depende mucho de la primera autoridad que está administrando el municipio, en nuestro caso si hemos tenido esa autonomía para gestionar crisis.

4. Para evitar el impacto de una crisis ¿El municipio cuenta con un plan de comunicación preventivo?

No contamos con un plan de comunicación preventivo, la mayoría de veces nos ha tocado improvisar, poniendo como ejemplo la crisis sanitaria a tomado diferentes rumbos y han cambiado muchas cosas. Todo ha variado por ello no se ha podido realizar un plan como tal, más bien ha sido un trabajo intuitivo y de toma de decisiones en tiempo real.

5. ¿Se ha intentado ocultar información para evitar rumores durante una crisis y cómo se maneja la incertidumbre en los públicos desde el departamento de comunicación?

No es oportuno dar toda la información a la ciudadanía porque no contribuye, poniendo el ejemplo de la emergencia sanitaria la información saturada hacía que alarme y genere pánico a la ciudadanía y esto se salga de control.

6. ¿Qué se hace desde el departamento de comunicación para que una crisis no perturbe la imagen corporativa del municipio?

Debido a las competencias que tienen los GAD`S Municipales, en el caso de la pandemia nosotros gestionamos con empresas privadas, y con estas acciones tratamos de darle mucha fuerza para mitigar ese ataque de la ciudadanía o la crítica de los públicos. Lo principal que se hizo fue transparentar e informar de todas las acciones que se realizaron, sobre la gestión por parte de la primera autoridad para evitar este quebrantamiento de la imagen institucional.

7. ¿Cómo se diseñan los mensajes para los *stakeholders* durante una crisis para fortalecer la imagen organizacional?

Dependiendo de la situación, primero visionamos que tipo de públicos son los más relevantes para informar y así integramos los distintos medios de comunicación para emitir los mensajes y que los mismos generen tranquilidad.

8. ¿Durante una crisis se integra un comité de crisis y de que se encarga dicho comité?

Particularmente en Shushufindi el comité de crisis es el COE Cantonal, está integrada por algunas dependencias, como educación, salud, seguridad. En estas mesas se plantean acciones y estrategias para solventar de manera óptima una crisis.

9. Desde el departamento de comunicación ¿Cómo se promueve la comunicación interna durante una crisis?

Se promueve la comunicación interna a través de varios medios, en el caso de la pandemia fue a través de volantes letreros de recomendaciones. Durante la pandemia no se trabajó con las redes sociales a nivel interno, solo a nivel externo.

10. Desde su ámbito de experticia, ¿cuáles son sus sugerencias acerca de lo que todo comunicador debería hacer durante una crisis?

Saber mantener la calma, saber liderar el tema del trabajo en equipo, así también, acciones eficaces que puedas lograr, la pro actividad bajo el trabajo a presión a través de nuestra área, es importante saber sobrellevar de manera positiva las cosas y con ello saber asumir el trabajo que está bajo nuestro cargo. Nuestro trabajo siempre es contar la verdad para crear conciencia y generar calma cuando se suscita una crisis.

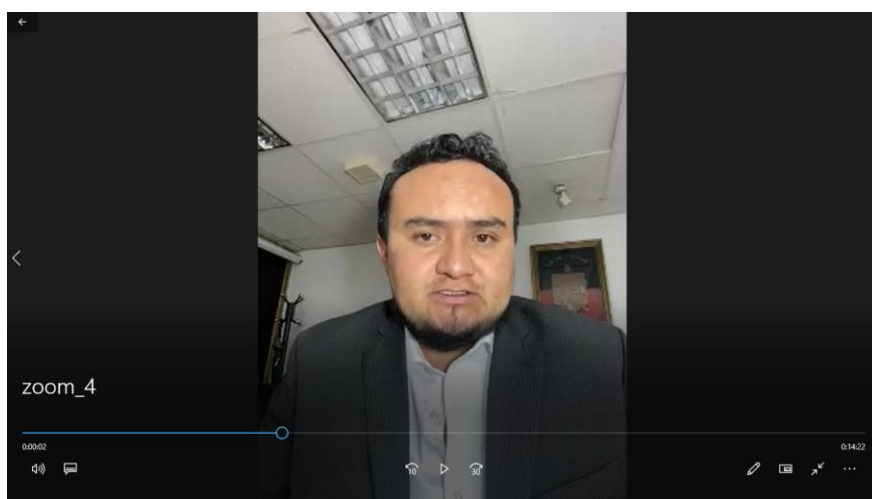
ANEXO IX: Encuestas

Link donde reposan las encuestas: <https://docs.google.com/forms/d/1U-wBpmZbpes7ryn6sB0dgGjYpkYPOypBkADdO2HeBBA/edit>

ANEXO X: Fotografías de evidencia de las entrevistas



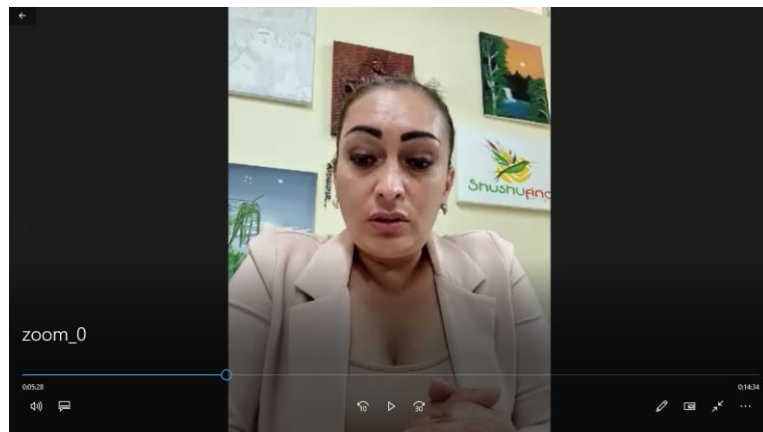
[Fotografía de Leonela Pozo]. (Cotacachi. 2021). Entrevista presencial con el alcalde del GAD Municipal de Cotacachi.



[Captura de pantalla de Leonela Pozo]. (Ibarra. 2021). Entrevista virtual con el alcalde del GAD Municipal de Tulcán.



[Fotografía de Leonela Pozo]. (Esmeraldas. 2021). Entrevista presencial con la alcaldesa del GAD Municipal de Esmeraldas.



[Captura de pantalla de Leonela Pozo]. (Ibarra. 2021). Entrevista presencial con la alcaldesa del GAD Municipal de Shushufindi.