



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN  
SITUACIONES DE CRISIS PARA LA GOBERNACIÓN DE  
CHIMBORAZO



¡Trabajamos contigo,  
construimos futuro!

**AUTORA**

**SOFÍA MARGARITA GUEVARA LÓPEZ**

**2019**

# 1. INTRODUCCIÓN

La provincia de Chimborazo se sitúa en la región interandina o Sierra del Ecuador, está ubicada en el centro sur del país. Su capital es la ciudad de San Pedro de Riobamba, ocupa un territorio de 5.287km<sup>2</sup>, lo que la posiciona en séptimo lugar en cuanto a la extensión territorial de las provincias se refiere.

La provincia de Chimborazo, limita al norte con Tungurahua, al sur con Cañar, Bolívar en el Occidente, en el este Morona Santiago y al suroeste con Guayas.

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), en el último censo realizado en el 2010, Chimborazo posee una población de 458.581 habitantes, distribuidos en sus diez cantones: Guano, Penipe, Riobamba, Chambo, Colta, Guamate, Pallatanga, Alausí, Cumandá, Chunchi.

La provincia de Chimborazo posee una importancia histórica y geográfica, pues se la considera un punto medio entre la Costa y la Sierra, ya que desde tiempos antiguos, la provincia participaba como punto de encuentro para el comercio, el intercambio de culturas y eventos de índole religioso.

Chimborazo, como las otras 23 provincias del Ecuador cuenta con una Gobernación, institución de carácter gubernamental que se considera (de forma coloquial) una extensión del gobierno de turno.

La Gobernación de Chimborazo se compone por tres autoridades principales:

- Gobernador/a: Es la cabeza de la institución y la representación del presidente/a de la República en la provincia.

- Jefe/a político: Es la persona que maneja los ámbitos administrativos de la institución en el cantón y participa en el cumplimiento de los objetivos que se tiene como institución.
- Intendente/a: Es la persona que está a cargo de la justicia en la provincia.

El objetivo de la Gobernación de Chimborazo es prestar servicios de calidad y de manera oportuna a la comunidad chimboracense, siguiendo las políticas de estado y los lineamientos que el gobierno exige, a través de una política de diálogo y trabajo conjunto con la ciudadanía.

El presente manual, traza un modelo para la administración estratégica de la comunicación en la Gobernación de Chimborazo en situaciones de crisis, para generar una respuesta rápida, planificada y eficaz ante las mismas, y a la vez prevenir situaciones imprevistas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Estipular principios, lineamientos y políticas de gestión de la comunicación y respuesta institucional frente a situaciones de crisis internas o externas que se generen de manera imprevista en la Gobernación de Chimborazo y que puedan llegar a afectar las competencias, los servicios y la identidad e corporativa de la Gobernación de Chimborazo.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

-Crear un instrumento de ayuda para la unidad de comunicación de la Gobernación de Chimborazo con el fin de actuar de una forma más sistemática y simple ante una crisis, tanto interna como externamente.

-Convertirse en un elemento práctico para que pueda ser aplicado por el personal adecuado y con las herramientas necesarias para de una manera eficaz responder ante las situaciones de crisis.

-Monitorear de forma constante los procesos comunicativos y de opinión pública con respecto a la Gobernación de Chimborazo para regular la información con el fin de canalizarla y difundirla de manera pertinente.

-Motivar operaciones de coordinación entre las diferentes dependencias de la Gobernación para desarrollar un sistema de comunicación eficiente y coordinada que permita manejar las situaciones de crisis en unidad y con cualidades preventivas.

### **3. LA CRISIS**

Según el Diccionario de la Real Academia, se establece ocho definiciones de la palabra “crisis”. Los conceptos más acordes al presente manual, define a la crisis como una “situación dificultosa o complicada” y “una situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese”.

En el diario convivir, relacionamos a las crisis con situaciones imprevistas que dificultan las actividades cotidianas. En un sentido más orientado a la comunicación institucional, las crisis se presentan como situaciones extraordinarias que interrumpen los escenarios por medio de los mass media y que podrían alterar de manera significativa el orden y manera de trabajo de una institución, así como afectar a la identidad e imagen corporativa de la misma ya que motivan la generación de la opinión pública y de los mismos medios de comunicación.

Se debe tomar en cuenta que las crisis mediáticas pueden ser la puerta abierta para una crisis institucional, llegando a afectar las posiciones de aquellos que componen la institución, sobre todo los representantes principales.

#### **3.1. CAUSAS DE UNA CRISIS**

Existen varias clasificaciones sobre las crisis, pero dos reconocidos autores las manejan de una manera más concreta y simple.

Lerbinger (1997), clasifica a las crisis por su origen de surgimiento en siete tipos:

---

**CRISIS POR SU  
ORIGEN DE  
SURGIMIENTO**

Naturales

---

Tecnológicas.

---

De confrontación: Provocadas por individuos o masas descontentos que luchan contra gobiernos, empresas, grupos de interés, etc, buscando cambios extremos.

---

De Malevolencia: Refiere a cuando los opositores usan tácticas criminales para referir hostilidad hacia la organización, buscan un beneficio o desean lograr una desestabilización.

---

De Gestión de Valores Sesgados: Son derivadas de una incorrecta gestión de la directiva o principales funcionarios, se la conoce como "management failure".

---

De Decepción: Aquellas en donde la dirección o autoridades principales ocultan o falsifican información sobre la misma organización o las funciones que realiza.

---

De Gestión de Mala Conducta: Se abordan temas como la amoralidad e ilegalidad de transacciones de la organización o conducta de sus funcionarios, como corrupción, malversación de fondos, sobornos, etc.

---

*Fuente: Lerbinger (1997)*

*Elaboración: Sofía Guevara López*

Por otra parte, Villafañe (1998), clasifica a las crisis en función de sus características de repercusiones para la organización; las clasifica en cinco:

---

**CRISIS POR SUS  
CARACTERÍSTICAS  
DE  
REPERCUSIONES**

Catástrofes: Ponen en serio peligro a la organización sobre todo por las consecuencias externas, ecológicas, sociales y por su mayor impacto en el público externo.

---

Fallos Funcionales Graves: Fallas que se suscitan en la calidad de servicios que la organización presta.

---

Crisis de Honorabilidad: Corrupción en cualquiera de sus formas por parte de los trabajadores o de los principales representantes, espionaje, extorsión, etc.

---

Amenazas económico-financieras: Devaluaciones en el mercado de valores, problemas de presupuesto gubernamental, etc.

---

Crisis Internas: Conflictos laborales, cambios bruscos de dirección.

---

*Fuente: Villafañe (1998)*

*Elaboración: Sofía Guevara López*

### **3.2. EVALUACIÓN DE LA CRISIS**

En caso de crisis, lo ideal es que se resuelva de manera inmediata para que esta no se prolongue, empeore y genere malestar y desconfianza en la opinión pública.

Esto refiere a una respuesta rápida por parte de la Gobernación y de sus dependencias, con el propósito de calmar la situación, revertirla (en caso de ser posible) y evitar cualquier daño o conflicto que la crisis desemboque.

Cuando el equipo de comunicación reacciona de una manera adecuada y rápida, la crisis menora y hasta puede llegar a disiparse; no hay que olvidar que la comunicación es un arma poderosa frente a las masas.

Se debe tener en cuenta que las crisis no se anuncian ni hay manera de predecirlas en la mayoría de casos, éstas se presentan como factor sorpresa provocando urgencia en la respuesta, por esto, la obligación de una institución es contar con una guía o manual de crisis y con un equipo preparado que incluya voceros que en los momentos que de aparente calma puedan preparar

las herramientas, los métodos y los argumentos necesarios para enfrentar las situaciones imprevistas.

Un equipo de comunicación debe desarrollar planes de contingencia en el aspecto comunicacional, formar equipos de pronta respuesta que conozcan las debilidades y fortalezas institucionales, los recursos humanos y los recursos logísticos disponibles. Se debe identificar las áreas más débiles de la institución y estar prevenidos, inclusive con un plan B ante la agudización de los efectos que una crisis puede desencadenar.

Después de que los primeros sucesos se presentan, es necesario identificar si en realidad una crisis se está desarrollando, sus causas, e intentar establecer en qué medida podría ser perjudicioso para la confianza de la ciudadanía para con la institución. Para ello es imprescindible contar con la mayor cantidad de información concreta y adecuada.

Si bien es cierto, las crisis no pueden evitarse pero si se pueden advertir. Es por esto que es caso de que los comunicadores de la institución accedan a información basta y de primera mano sobre un suceso que pone en riesgo a la ciudadanía o a la institución, o una situación adversa; lo primero que se debe hacer es verificar los datos, para luego comprobar que los afectados reciban el nivel de atención correspondiente, puesto que lo que siempre debe primar en cualquier situación debe ser el bienestar y tranquilidad de las personas.

### **3.3. CARACTERÍSTICAS DE UNA CRISIS**

Una crisis posee dos características principales que la forman como tal, las más importantes son:

- a) **Sorpresa:** Las crisis de carácter institucional afectan en diferente grado a todas las dependencias y actividades de la empresa u organización, por esto, hay que tener en cuenta que no debe haber nada más presente para la institución que la incertidumbre, se debe priorizar la evaluación constante como método para actuar antes las situaciones que se presentan de forma inesperada.
- b) **Falta de información:** Es imprescindible que los funcionarios de la institución cuenten con información tanto general como específica de la Gobernación de Chimborazo, para prever como para resolver



situaciones de crisis, tener un conocimiento determinado que permita hacerles partícipes de las decisiones que promuevan una solución.

### **3.4. FASES DE UNA CRISIS**

Antes de que se origine una situación de crisis, existen etapas previas, que si se identifican y controlan a tiempo, se daría una pronta respuesta a los efectos que la situación inesperada desemboque:

- I. Detectar señales:** Examinar e indagar permanentemente con las herramientas que la institución cuenta, esto con el fin de sondear el desenvolvimiento del ambiente de trabajo y tener fichados posibles focos emergentes entre los trabajadores, dependencias, ciudadanía y medios de comunicación.
- II. Prevención:** En la institución se deben definir campañas que alerten y mantengan informados a los funcionarios, para que en conjunto se pueda llegar a impedir posibles crisis.
- III. Gestión de la comunicación:** Al desatarse un evento imprevisto, se debe manejarlo de forma discreta, ayudándose de las herramientas comunicacionales que brinden la ayuda necesaria para tratar la crisis, interpretarla y difundir una respuesta inmediata para aminorarla.
- IV. Control:** Si la crisis surge sólo en cierta/s dependencias de la gobernación, se debe evitar que afecte a otras o a toda la institución, para aquello el funcionario que está a cargo de la dependencia tratará la crisis, mientras el resto de los funcionarios participarán pasivamente informándoles sobre el acontecimiento para que estén alertado de lo que pueda acontecer en sus áreas.
- V. Fase de Recuperación:** Se deben tomar decisiones y aplicar estrategias para que las actividades laborales dentro de la gobernación.
- VI. Lo aprendido:** Se debe implementar tests a los colaboradores de la institución para determinar cuánto han aprendido de las crisis vividas, esto con el fin de proporcionar niveles de respuesta que cada funcionario y dependencia tendría en una futura crisis.

### 3.5. QUIÉNES PODRÍAN GENERAR UNA CRISIS Y SER AFECTADOS POR LAS MISMAS.

Se resaltan los públicos objetivos que de una u otra forma se encuentran relacionados con la institución y que pueden intervenir de igual manera en una situación de crisis dentro o al exterior de la gobernación.

- a) **Autoridades:** Son los más importantes personajes a cargo del control de varios procedimientos y situaciones que se realizan en la gobernación de Chimborazo, la relación con ellos tiene que ser constante y planificada para que exista un trabajo conjunto, esto nos ayudará a tener la fortaleza necesaria para afrontar la crisis.
- b) **Trabajadores de la gobernación:** Es decir el público interno, de ellos depende que las necesidades de la ciudadanía se vean satisfechas, por ello deben encontrarse informados de lo que acontece en la institución. Ellos ayudarán a reducir la presencia de los rumores e información errada que pudieran intensificar la crisis.
- c) **Entidades aportantes y relacionadas con la gobernación:** Es imprescindible sostener las alianzas estratégicas, éstas permitirán proteger la identidad corporativa de la gobernación y solidificarla ante la ciudadanía y de las otras entidades.
- d) **Mass media:** De los medios masivos de comunicación depende la imagen en la opinión pública de la gobernación, se debe facilitar la información clave que se pueda difundir en una crisis, es importante para que los mismos medios no cuenten su propia versión y pueda haber una tergiversación de información que podrían incrementar el problema.
- e) **Ciudadanía:** La gobernación siendo una institución de carácter público que responde a la población debe mantener controlado a este grupo del público externo por medio de la difusión de la información más importante apaciguando la opinión pública.

## **4. LA COMUNICACIÓN EN CRISIS**

Es importante no confundir los momentos de riesgo con las situaciones de crisis, pues tienen una gran diferencia: los momentos de riesgo por los que atraviesa continuamente una institución son predecibles, en cambio las crisis no lo son.

### **4.1. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN UNA CRISIS**

La crisis consta de tres momentos clave: el antes, el durante y el después. La comunicación debe estar inmersa en estos tres particulares, jugando un papel principal y hasta decisivo, pues de cómo se maneje la crisis en la comunicación, dependerá la prolongación de la crisis o una solución para la misma.

Las unidades de comunicación al momento de un evento fortuito, no solo deben concentrarse en mantener informados a los medios de comunicación y redes sociales, sino intentar afrontar la crisis desde adentro con la comunicación interna.

Al departamento de comunicación, le corresponde realizar un plan de comunicación, este debe incorporar los niveles comunicacional y técnico. A la vez que el uno se encarga de realizar el material comunicacional teniendo en cuenta a la ciudadanía y los mass media; por otra parte el otro brinda los argumentos, el contenido de carácter técnico y la información.

El equipo de comunicación está en la obligación de convertir a las situaciones de crisis en oportunidades para poder identificar las falencias y debilidades, así como las soluciones para fortalecer las mismas, a la vez, son la cabeza a la hora de liderar el equipo para presentar un análisis del panorama real. De esta manera se puede planificar las estrategias pertinentes y tener un manejo adecuado de la información.

El comunicador tiene que aportar con su experiencia y conocimiento para conjugar la información, los vínculos, propuestas, etc, logrando que la institución entera trabaje unida y con fuerza.

En las situaciones de crisis, nada es perfecto, por tanto el comunicador debe de estar preparado para las sorpresas y dificultades, es de suma importancia, permanecer alerta a las señales que se presentan tempranas y sutiles para reaccionar de manera rápida.

#### **4.2. ACTUACIÓN FRENTE A SITUACIONES DE CRISIS**

- a) **Recopilación del máximo de información posible y verídica:** Se debe de entregar al comité de crisis previamente conformado, la mayor cantidad de información posible que se ha recabado tanto interna como externamente. Es importante tener en cuenta que las situaciones de crisis son dinámicas y necesitan de información actualizada y permanente que sea contrastada.
- b) **Programar la declaración de estado de crisis:** Se debe asesorar a las autoridades para que puedan describir y aclarar la situación de crisis interna y externamente.
- c) **Conformar el Comité de Crisis:** Hay que apoyar en la formación del comité e instaurar acciones para manejar la situación con los medios de comunicación y las redes sociales, también se debe asesorar respecto a las medidas adoptadas en el plano humano y social.
- d) **Alianzas con los medios de comunicación:** Se debe convocar o informar a los editores y directores de los medios para explicarles la situación, es importante su colaboración y su alcance en la sociedad para que la ciudadanía (en caso de ser necesario) adopte las medidas pertinentes o entienda la magnitud de los acontecimientos.

Existen factores importantes a tomar en cuenta, como por ejemplo:

- La actitud y el comportamiento ético.
- Cumplimiento de la legislación vigente
- La seguridad de la ciudadanía
- El compromiso y la responsabilidad social

- e) **Establecer prioridades y realizar audiencias:**

Definir los organismos clave, medios y público objetivo para brindarles información.

- f) **Unificación de mensaje:** Se debe preparar y aprobar la información previa difusión a los medios.
- g) **Decidir las herramientas y las estrategias de comunicación:** Tener previstas las estrategias y herramientas de información más convenientes para que el mensaje llegue intacto a la ciudadanía mediante los mass media.
- h) **Trabajo interno:** La comunicación interna no se puede descuidar, esto con el fin de evitar especulaciones, dando a conocer información confirmada. A los únicos que se revelará la información que no se encuentra del todo verificada será al comité de crisis y a las máximas autoridades.
- i) **Estudiar la evolución de la crisis:** Al efectuar las primeras acciones relacionadas con la comunicación, tanto el comité de crisis como el equipo de comunicación, analizarán y desglosarán la evolución y el resultado de dichas acciones, así se verificará si las decisiones tomadas fueron las adecuadas y caso contrario se formularán correctivos.

## **5. REGLAS DE ORO DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS**

Existen reglas importantes a tomar en cuenta al atravesar una crisis:

- Conservar la credibilidad de la institución
- Centralizar el proceso y el manejo de la toma de decisiones
- Delimitar las personas involucradas en el manejo de la crisis
- Conseguir la mayor cantidad de información, documentos, datos y hechos, en el más corto tiempo posible
- Definir un mensaje único pero que sea adaptable a las distintas audiencias, con información veraz y contrastada
- Garantizar la versión oficial
- Preparar un vocero
- Disminuir la evolución de la crisis
- Atender a los medios abiertamente y de una manera profesional
- Tener en cuenta las oportunidades que el internet aporta como herramienta comunicacional

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- Costa, J. (2009). El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía. Costa Punto Com.
- Herrman Frank, Relaciones Públicas para ONG, Konrad Adenauer, 2004.
- Tuñez, M., & Sanjuán Pérez, A. (2007). Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. Netbiblo.