

2009

GUÍA PRÁCTICA DE GESTIÓN DE CRISIS COMUNICACIONAL

Para estar listos antes, durante y después

Este Guía de Gestión de Crisis Comunicacional ofrece una serie de premisas, recomendaciones y sugerencias de cómo atender las coyunturas especiales, con el apoyo de propuestas comunicacionales, a fin de controlar y minimizar su posible impacto en nuestra organización.

Miguel Zeña / Renzo Segura
Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR
14/09/2009



Documento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR
Sólo para uso interno

GUÍA PRÁCTICA DE GESTIÓN DE CRISIS COMUNICACIONAL
Presidencia Ejecutiva / Imagen

Versión Nº 1
14 de setiembre de 2009

Este documento tiene distribución restringida y puede ser usado por quienes lo reciben solamente para la realización de sus actividades oficiales. Su contenido no puede ser publicado ni divulgado sin la autorización de SERVIR.

Historia de Revisión

Fecha de elaboración	Versión	Descripción	Elaborado por	Aprobación
Setiembre 2009	01	Guía Práctica de Gestión de Crisis Comunicacional	Renzo Segura	Aprobado

Abreviaturas y Acrónimos

Siglas	Descripción
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
CGC	Comité de Gestión de Crisis
CD	Consejo Directivo
GG	Gerencia General
GDCGP	Gerencia de Desarrollo del Cuerpo de Gerentes Públicos
GDIS	Gerencia de Desarrollo Institucional del Sistema
GDPGRRHH	Gerencia de Desarrollo de Políticas de Gestión de Recursos Humanos
GDCR	Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Evaluación del Rendimiento
OAF	Oficina de Administración y Finanzas
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
OAJ	Oficina de Asesoría Jurídica
IMAGEN	Profesionales de Imagen
IT	Profesionales de Tecnologías de la Información

Documentos Relacionados

Nombre	Versión vigente
Guía para Voceros	Febrero 2009
Manual de Identidad Gráfica y de Estilo	Enero 2009

GUÍA PRÁCTICA DE GESTIÓN DE CRISIS COMUNICACIONAL

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

¿Cómo funciona la guía?

- Antes de la Crisis Comunicacional
- Durante la Crisis Comunicacional
- Después de la Crisis Comunicacional

Política de los voceros

- Definición y tipos de voceros

ANTES DE LA CRISIS COMUNICACIONAL

¿Cómo estar preparados?

- Detección de señales de alerta
- Tipos de crisis y escenarios potenciales

Conformación del Comité de Gestión de Crisis (CGC)

- Roles sugeridos para los miembros del CGC

¿Cuándo declarar una crisis comunicacional?

- ¿Cómo dar aviso de situación de crisis comunicacional?

DURANTE LA CRISIS COMUNICACIONAL

Guía General de Actuación ante Crisis Comunicacionales

- Activación del CGC
- Sobre la atención de públicos clave
- Sobre la atención de llamadas y visitantes
- Sobre el manejo y buen uso de los medios electrónicos
- Sobre la atención de la autoridad pública
- Sobre mensajes clave

DESPUÉS DE LA CRISIS COMUNICACIONAL

- Evaluación de cierre
- Aprendizaje

CONCLUSIONES GENERALES

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Anexo 1

Introducción

Este Guía de Gestión de Crisis Comunicacional ofrece una serie de premisas, recomendaciones y sugerencias de cómo atender las coyunturas especiales, con el apoyo de propuestas comunicacionales, a fin de controlar y minimizar su posible impacto en nuestra organización. Este documento ha sido elaborado por los Profesionales de Imagen (IMAGEN) para el uso de los altos funcionarios de SERVIR, y ha sido aprobado por la Presidencia Ejecutiva (PE).

A fin de facilitar su uso y servir de recurso para gestionar una situación de crisis, la Guía se encuentra estructurada de manera sencilla, con una serie de criterios que permiten categorizar los tipos de potenciales contingencias comunicacionales, los procedimientos adecuados y las responsabilidades de los funcionarios que podrán intervenir en un momento determinado.

Debe destacarse que el uso y aplicación de los criterios y recomendaciones mencionados en esta Guía, no garantiza un resultado exitoso en la superación o control de la crisis comunicacional, ya que esto depende de varios factores, externos e internos. Pese a ello, resulta necesario que los funcionarios involucrados en las estrategias aplicadas a la hora de una situación de crisis comunicacional, cumplan con las responsabilidades propias de su rol, para lograr un mejor manejo de tales situaciones.

¿Cómo funciona la Guía?

Con el fin de alcanzar los objetivos aquí propuestos, esta Guía será compartida con los funcionarios que pudieran ser integrantes del Comité de Gestión de Crisis (CGC), quienes serán autorizados por la PE para cumplir con los roles designados.

Al ser fundamental el papel de los voceros en una situación de contingencia comunicacional, usted encontrará al final de este documento, y como material anexo, información relacionada con recomendaciones de vocería, a fin de utilizar dicha información en apoyo a aquel funcionario de SERVIR que funja como vocero ante una situación determinada, previamente preparado y autorizado por la PE.

Esta Guía establece los lineamientos de actuación en tres etapas:

Antes de la crisis comunicacional:

Contiene la información sobre las herramientas que el vocero, el CGC e IMAGEN de SERVIR deberán promover, desarrollar y consolidar para lograr una eficiente gerencia durante y después de la crisis comunicacional. Todos los lineamientos presentados en esta fase, son de vital importancia. Por ello, es necesario que tanto los miembros del CGC como IMAGEN lo estudien y compartan con los funcionarios autorizados.

Durante la crisis comunicacional:

En esta sección aparecen descritas las acciones a considerar para gestionar situaciones adversas desde el punto de vista comunicacional. Se recomienda que los miembros del CGC conozcan y trabajen la gestión de contingencias, según los lineamientos expresados en la presente Guía y bajo la supervisión y coordinación de IMAGEN.

Después de la crisis comunicacional:

Describe los lineamientos para canalizar la experiencia del equipo involucrado en torno a la contingencia comunicacional ya gestionada, la efectividad y la claridad de la presente Guía, las experiencias exitosas, los errores y requerimientos de mejora para futuras actuaciones.

Política de Voceros de SERVIR

Por la función que ejerce, el conocimiento que tiene sobre SERVIR y por ser quien da la orientación de la institución, el/la Presidente Ejecutivo es la única persona autorizada para hablar sobre todos los temas referentes a SERVIR, en declaraciones a los medios de comunicación.

El PE es el único que puede delegar la vocería a otro funcionario (vocero eventual o especializado).

En caso de declaraciones dadas por el PE en entrevistas o en ruedas de prensa –o si fueran hechas por un vocero delegado- no se deberán formular aclaraciones ni complementar lo dicho por los voceros en las oficinas descentralizadas de SERVIR, salvo que así lo haya autorizado la PE o el vocero eventual o especializado.

Definición de los voceros

Son aquellas personas que tienen la autoridad emanada por el cargo que ocupan y las responsabilidades que atienden dentro de la institución, para dar declaraciones a los medios de comunicación.

El vocero –como su nombre lo indica- es la voz de la institución, por lo cual es la figura fundamental de las comunicaciones institucionales (esto aplica tanto para las comunicaciones internas, como para las externas).

Al ser vocero institucional, no se estará jamás emitiendo una opinión personal, sino transmitiendo la posición de la institución mediante los mensajes clave.

Voceros “eventuales” o “especializados”

Por su experiencia y especialización en ciertos asuntos, otros funcionarios de SERVIR pueden convertirse en voceros para temas específicos de sus áreas. Estos voceros son altamente especializados en sus actividades (gerentes de línea, por ejemplo).

Revisar la Guía Práctica para Voceros para obtener más detalles sobre la política de voceros en SERVIR.

Antes de la crisis comunicacional

¿Cómo estar preparados?

La preparación y prevención implican el monitoreo de eventos particulares y noticias publicadas en los medios de comunicación, relacionados estos con la imagen pública de SERVIR. Asimismo, deben realizarse los esfuerzos necesarios para estar preparados y actuar proactivamente ante una posible situación de crisis comunicacional. A continuación se presentan algunas recomendaciones en ese sentido.

DetECCIÓN DE SEÑALES DE ALERTA

Para afrontar adecuadamente una situación de crisis comunicacional, es necesario instrumentar acciones que permitan detectar señales de alerta de cara a la ocurrencia de una posible situación de coyuntura. Para ello es importante que IMAGEN realice un seguimiento permanente a lo que dicen, escriben y hacen públicamente las audiencias clave y medios de comunicación, grupos de presión de diversa índole, autoridades del gobierno, partidos políticos, expertos y académicos y otros líderes de opinión, sobre cualquier materia que pueda impactar a SERVIR. Sin embargo, es importante estar alertas a información que pueda provenir de cualquier funcionario o servidor, pues esta podría ser importante para dar una alerta temprana de situaciones que potencialmente puedan convertirse en una crisis comunicacional.

TIPOS DE CRISIS Y ESCENARIOS POTENCIALES

Existen diversos tipos de situaciones que en un determinado momento SERVIR podría experimentar, sin embargo, es posible establecer una serie de categorías genéricas que pueden ayudar en la identificación de dichas situaciones y por ende lograr una mejor preparación frente a las mismas. Estas son:

Tipos de crisis y escenarios potenciales	Ejemplos para SERVIR
<u>Percepciones públicas:</u> se refiere a cualquier desviación que pueda existir entre lo que SERVIR es y representa, y la percepción de alguna situación u otra circunstancia que nuestros públicos puedan tener de la entidad.	Rumores negativos, noticias o reportajes en los medios de comunicación con información inexacta o contraria a nuestro interés. O un cuestionamiento público por terceros sobre SERVIR.
<u>Administrativas y/o Financieras:</u> se refieren a situaciones en las cuales se presentan defectos o errores en la gestión administrativa y esta pueda quedar en entredicho frente a cualquier público, así como la falta de transparencia en procesos administrativos o de entrega de recursos financieros a clientes de SERVIR.	Faltas administrativas, uso indebido de recursos (malversación), corte de crédito y/o financiamiento a proyectos o convenios determinados, indisponibilidad financiera.

<p><u>Políticas</u>: se refiere a situaciones en las que pueda existir un conflicto de interés, bien sea con el gobierno o con alguna autoridad o funcionario público.</p>	<p>Desacuerdos políticos, disolución del Acuerdo Nacional, exigencias particulares de algún gobierno que no esté a tono con la misión o estrategias de SERVIR, o que no cumpla con los lineamientos del código de ética de la función pública.</p>
<p><u>Sociales</u>: se refiere a situaciones en las que grupos organizados de la sociedad civil se vean o se consideren afectados por las políticas de SERVIR, o por el desarrollo de algún proyecto ejecutado por un gerente público.</p>	<p>Protestas públicas, mala prensa, daños generados en comunidades o el ambiente por un proyecto determinado.</p>
<p><u>Operativos, instalaciones y equipos</u>: se refiere a cualquier situación que afecte el normal desenvolvimiento de las operaciones regulares de la entidad. Así también, se refiere a la ocurrencia de daños en instalaciones o personas.</p>	<p>Amenazas de bombas, atentado a la oficina, secuestro de un funcionario (a), muerte o accidente de un funcionario (a), detención policial de un funcionario (a), desastres naturales, etc.</p>
<p><u>Laborales</u>: se refiere a situaciones derivadas de la relación de Servir con sus funcionarios.</p>	<p>Acoso sexual, tráfico de influencias, huelgas o protestas de trabajadores, proveedores.</p>

Importante

Las situaciones enmarcadas en las categorías anteriores pueden no presentarse manera aislada. En la mayoría de los casos, hay una vinculación directa o indirecta entre una y otra categoría, razón por la cual es importante que IMAGEN coordine y verifique en qué categoría se puede tipificar una situación cuando ésta se presenta, y qué vinculaciones pueden existir entre ellas.

Conformación de un Comité de Gestión de Crisis

Conformación de un Comité de Gestión de Crisis (CGC)

Una vez que se conozca la posibilidad o la ocurrencia de una situación de crisis comunicacional, IMAGEN podrá conformar un equipo de trabajo multidisciplinario para gestionar tal situación, este equipo llevará el nombre de Comité de Gestión de Crisis (CGC).

El CGC coordinado por IMAGEN deberá mantenerse localizable y en comunicación permanente con IMAGEN, elaborando para ello el Directorio Telefónico para Casos de Crisis (ver modelo de tabla en anexo 1).

Por otra parte, es importante recordar que deberá ser miembro del CGC al menos un vocero autorizado, debidamente preparado tanto en técnica de vocería como en mensajes clave según el caso.

Roles sugeridos para los miembros del CGC

En la conformación del CGC, y en concordancia con IMAGEN, un funcionario podrá cumplir con uno o más roles según sea la complejidad del caso de crisis comunicacional que se presente. A continuación se sugieren algunos roles y sus responsabilidades.

Rol	Responsabilidades
Líder del CGC Funcionario de IMAGEN	Coordinación general del CGC (reuniones / acciones). Coordinar la recolección de información sobre el evento. Evaluación del impacto comunicacional del evento y definir las audiencias a ser atendidas (internas / externas). Dirigir las actividades comunicacionales que se deriven de la crisis. Diseñar el plan de comunicaciones a llevar a cabo. Mantener informada a la PE, CD, GG y las gerencias y oficinas involucradas sobre los avances y próximos pasos.
Coordinador de Atención a Públicos Clave Funcionario de IMAGEN	Administrar la base de datos de contactos clave de SERVIR. Evaluar y seleccionar los públicos clave a ser contactados y definir los mensajes que se utilizarán para tal fin. Administrar el kit de información a los públicos clave. Mantener un control de llamadas efectuadas y recibidas.

	Coordinación de entrevistas o contactos con los medios de comunicación social.
Coordinador de aspectos legales Funcionario de OAJ	En caso de que la situación lo amerite, se evaluará el impacto legal del evento. Coordinar toda acción de apoyo legal relacionada con la crisis comunicacional. Contactar autoridades competentes.
Coordinador de Administración Funcionario de OAF (cuando sea requerido)	Disponer de todos los recursos logísticos u operativos necesarios para asegurar el funcionamiento del CGC Atender y asegurar el procedimiento de ingreso de visitantes relacionados con la situación de crisis, si fuese requerido.
Vocero (Definido según el caso)	Conocer y dominar los mensajes clave de SERVIR relacionados con el caso a tratar. Asistir y declarar (según sea la ocasión) frente a los medios de comunicación, de acuerdo a los lineamientos previamente establecidos por IMAGEN Responder la correspondencia, física o electrónica, previa aprobación de las instancias correspondientes.
Otro (cuando sea requerido)	Especializados, representantes de una gerencia u oficina directamente involucrada en el caso.

Importante

En función de la situación de crisis comunicacional se consultará cada vez que sea necesario al PE y/o al CD de SERVIR, así como a cualquier otro funcionario que pueda aportar información útil al caso.

¿Cuándo declarar una crisis comunicacional?

IMAGEN podrá informar a la PE, CD, GG, gerencias, oficinas o demás funcionarios de la entidad (según sea el caso) de una situación de crisis comunicacional cuando lo considere oportuno en función de la magnitud de tal situación. Esta comunicación puede responder a diferentes tipos de eventos tales como:

- ✓ Hechos o eventos con potencial de generar una cobertura negativa de prensa o un impacto negativo en la imagen institucional de SERVIR.
- ✓ Hechos o eventos que resulten en, o tengan el potencial de generar, una interrupción en las operaciones de SERVIR, daños al lugar donde se desarrolle el evento o la infraestructura de la sede de la entidad.
- ✓ Hechos o eventos que puedan generar impactos legales o financieros para SERVIR.
- ✓ Hechos o eventos que puedan tener implicaciones en el Plan Estratégico Institucional de SERVIR y obligue a revisar o modificar las estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Así también deberán tomarse en consideración eventos o hechos tales como:

Incidentes sin daños ocasionados

Se refiere a un incidente (ejemplo: error administrativo, declaraciones indebidas de un funcionario ante un público determinado, entre otros) que no causó daños pero que en condiciones distintas, hubiese podido generar uno. Un incidente puede tener efectos en públicos específicos, lo cual requiere un tratamiento comunicacional segmentado y muy especializado, para evitar que se convierta en un *issue*¹.

En estos casos, posiblemente no haya difusión de los medios de comunicación, pero existe posibilidad de que el riesgo, real o percibido, trascienda a la opinión pública. Solamente IMAGEN podrá otorgar lineamientos para la atención de un caso de esta naturaleza.

Accidentes

En estos casos, es muy probable que se genere interés público sobre SERVIR (por parte de comunidades, grupos de presión, gobierno, partidos políticos, autoridades, entre otros) y que el evento se convierta en noticia.

- ✓ Si no hay difusión a través de medios, se deben identificar los públicos clave y, de ser necesario, definir una estrategia de comunicación segmentada, de acuerdo a los públicos y el ámbito del accidente.

¹ *Issue*: palabra inglesa que significa litigio, controversia o discusión.

- ✓ Si hay difusión a través de los medios de comunicación, se debe evaluar el nivel de trascendencia de la crisis, planificar con base en el peor escenario y realizar un seguimiento detallado del entorno, a fin de estimar las acciones comunicacionales necesarias a llevar a cabo.

¿Cómo dar aviso de una situación de crisis comunicacional?

IMAGEN es la encargada de notificar cualquier crisis comunicacional a la alta dirección de SERVIR o a cualquiera de sus funcionarios y, para ello, utilizará la vía más expedita. Sin embargo, si un funcionario debe alertar sobre una situación de crisis comunicacional, éste deberá informar a IMAGEN.

En la comunicación es importante que se incluya información que responda a preguntas tales como:

- ✓ ¿Cuál es la situación que se ha presentado o cuál es la situación que se prevé pueda suceder?
- ✓ ¿Cuál es el posible impacto que pueda tener para la entidad?
- ✓ ¿A quiénes afecta la situación?
- ✓ ¿La situación es de conocimiento público? ¿Hay información en los medios de comunicación?
- ✓ Cualquier otra información que considere relevante

Durante la crisis comunicacional

La contención de una situación o evento particular debe prever la combinación de la respuesta gerencial, operativa y comunicacional si fuese necesario, esto para evitar que el impacto de la crisis se extienda en tiempo o en posibilidad de afectar a otras áreas. La respuesta comunicacional se refiere a las acciones que IMAGEN y el CGC deberán emprender de cara a los públicos clave. Su finalidad es que SERVIR tenga una posición clara y contundente ante la opinión pública, sobre la situación adversa.

Guía general de actuación ante crisis comunicacionales

1. Active el CGC

- a. Verifique la magnitud de la crisis comunicacional
- b. Evalúe la situación e implemente el Plan de Crisis Comunicacionales
- c. Notifique de inmediato a IMAGEN

2. Active las Guías de Actuación

- a. Elabore las necesarias Guías de Actuación
- b. Solicite y verifique instrucciones con IMAGEN

3. Instale la Sala de Crisis Comunicacional

- a. Asegúrese de contar con todos los recursos y materiales necesarios
- b. Establezca desde allí su centro de operaciones para el control de la situación
- c. Identifique los públicos clave a contactar según el caso
- d. Verifique los aspectos jurídicos relacionados con el tipo de situación

4. Evalúe la situación

- a. Recopile la información como le sea posible en cuanto a:
 - i. Las personas
 - ii. Las instalaciones
 - iii. Las autoridades
 - iv. La comunidad
 - v. La efectividad del plan ejecutado
- b. Confirme los hechos

5. Prepare a su(s) vocero(s)

- a. Tenga claro los lineamientos para vocería
- b. Prepare junto a IMAGEN el (los) modelo(s) de declaración pública
- c. Prepárese para las preguntas

6. Realice contactos clave

- a. Acuerde con IMAGEN los contactos a realizar
- b. Prepárense para contactar a los públicos clave involucrados con la situación (autoridades, medios de comunicación, comunidad, entre otros)
- c. Mantenga informado a los funcionarios de SERVIR relacionados con la crisis comunicacional

Activación del Comité de Gestión de Crisis

Tan pronto como se detecta la contingencia comunicacional, se recomienda evaluar la necesidad de conformar un Comité de Gestión de Crisis (CGC), para ello, IMAGEN podrá definir quiénes deben conformarlo según sea el caso que se haya presentado y procederá entonces a localizar y reunir a dichos funcionarios para evaluar en conjunto la situación.

Una vez reunidos, el líder del equipo (funcionario de IMAGEN) podrá dar inicio a la reunión tomando en consideración el tiempo de duración de la misma y los objetivos a cubrir según el tipo de situación que se haya presentado, así también podrá repasar algunos temas de agenda como los que se exponen a continuación:

1. Revisar los principales hechos a partir de la información ya recopilada.
2. Revisar la visión del caso por parte de los miembros del CGC.
3. Definir el mapa de públicos afectados o que podrían tener interés en la situación.
4. Identificar posibles respuestas a la situación que se ha presentado.
5. Definir las estrategias comunicacionales necesarias hacia los distintos públicos involucrados con la situación.
6. Definir quiénes sumarán el/los rol(es) de vocero(s).

Sobre la atención de públicos clave

Externos:

Una vez identificados, a través del mapa levantado por el CGC, aquellos públicos clave vinculados a la situación de crisis comunicacional, es necesario que IMAGEN establezca los mensajes y canales de comunicación necesarios para mantenerlos informados sobre la contingencia en desarrollo.

La información suministrada a estos públicos debe ser lo más precisa posible y siempre deberá ser revisada y autorizada por IMAGEN. En la medida en que SERVIR tome la iniciativa de la comunicación externa, el impacto en el manejo de la información que den los medios de comunicación u otros públicos será menor, de esta forma se intenta orientar la matriz de opinión hacia los contenidos formales de SERVIR.

Internos:

Una situación de crisis comunicacional puede tener también un impacto en los funcionarios de SERVIR, bien sean de un departamento en particular o de toda la entidad según sea el caso. Es por ello que IMAGEN deberá evaluar la pertinencia de abrir canales de comunicación para mantenerles informados. Para ello IMAGEN se apoyará en el vocero designado para el caso.

Es recomendable que la comunicación dirigida a los funcionarios de SERVIR con relación a un caso de contingencia comunicacional, apoye a la divulgación de información sobre:

- ✓ La existencia de voceros autorizados para dar declaraciones y la política de vocería de SERVIR.
- ✓ La existencia de un equipo de trabajo (CGC) para contener la contingencia comunicacional.
- ✓ Los avances en la gestión de la contingencia comunicacional.

Según sea el caso, IMAGEN podrá solicitar apoyo a funcionarios clave, para que éstos aporten información que pueda favorecer la gestión de la contingencia.

Importante

Es importante considerar que toda comunicación formal contribuye a minimizar las posibilidades de rumores, logrando así, alinear a sus funcionarios hacia los mensajes clave estratégicos que éstos podrán utilizar con sus círculos de influencia directa. Para ello, el CGC podrá evaluar el uso de los medios internos de información, tales como: publicaciones de uso interno, carteleras o periódicos murales, medios electrónicos, entre otros.

Sobre la atención de llamadas y visitantes

Al momento en que ocurra una crisis comunicacional, es probable que se reciban distintas llamadas y/o visitas de medios o autoridades, entre otros, en las oficinas de SERVIR.

IMAGEN deberá informar sobre la situación de crisis comunicacional a la recepción (OAF), de forma tal que ésta canalice adecuadamente las llamadas y/o visitas relacionadas con la situación que se haya presentado.

De las llamadas:

Al recibir las llamadas telefónicas, la/el recepcionista deberá:

- ✓ Escuchar con atención a su interlocutor
- ✓ Tomar los datos de la llamada
- ✓ Verificar con IMAGEN la posibilidad de atender la llamada, particularmente las de representantes de los medios de comunicación, el Gobierno y/o las autoridades.

Una vez terminada la llamada, se limitará a pasar esta información de inmediato a IMAGEN.

En la medida de lo posible, los voceros no deben atender sus teléfonos directos, sino direccionarlos para que otra persona atienda las llamadas y para, de esta forma, poder filtrar las llamadas para que el funcionario tenga tiempo de preparar sus respuestas, cuando sea necesario.

Mensaje básico para la recepción de llamadas

En caso de llamadas de terceros con conocimiento de la situación de crisis que se ha presentado y en las que se solicita a cualquier miembro de SERVIR, verifique la posibilidad de que el solicitado o un designado por él atienda la llamada, de lo contrario, límitese a transmitir el siguiente mensaje según sea el caso:

Mensaje base

“En estos momentos el Sr./Sra. no está disponible. Por favor, permítame tomar sus datos para darle el encargo y devolverle posteriormente su llamada”.

(Proceda a tomar los datos según la planilla y pasar inmediatamente la información al solicitado y a IMAGEN).

De los visitantes

Ante una crisis comunicacional, es altamente probable que se intensifique el tráfico de visitantes en las oficinas de la entidad.

Es importante que a partir de la notificación del suceso de crisis comunicacional, se proceda a alertar sobre la necesidad de restringir el acceso a cualquier visitante proveniente de los medios o autoridades sin notificar previamente su presencia a IMAGEN.

Se recomienda que el personal de vigilancia siga una serie de recomendaciones para asegurar la debida atención a los visitantes relacionados con la situación de crisis. Éstas son:

- ✓ Estar atento a posibles visitas intempestivas por parte de terceros (medios de comunicación, autoridades, ONGs, partidos políticos o sindicatos, etc.).
- ✓ Manejarse con prudencia, de forma respetuosa y con la mayor cordialidad posible, pero firme a la vez, en su posición de no permitir accesos no autorizados.
- ✓ Hacer respetar las indicaciones y procedimientos de seguridad.

- ✓ Llevar una bitácora completa de entradas y salidas de visitantes y de sus vehículos (en caso de acceso a estacionamiento), para control y seguimiento de la crisis comunicacional.
- ✓ Mantener a los visitantes en el espacio previsto para ello (recepción, lobby, etc.) hasta que IMAGEN autorice el ingreso de los mismos a un área designada.

Por otra parte, es importante resaltar que existe una alta probabilidad que los medios de comunicación busquen información y reacciones sobre la situación de funcionarios y servidores de SERVIR, bien sea por la vía telefónica o incluso se hagan presentes en sus oficinas, en cuyo caso, es importante tener en cuenta el tratamiento que se le prestará a los medios de comunicación a su llegada a SERVIR.

Los medios de comunicación son los que reflejarán la crisis ante la opinión pública. Las informaciones que publiquen generarán una matriz de opinión sobre SERVIR y su actuación durante esta situación adversa, por ello, su correcta atención en nuestras instalaciones se hace particularmente importante.

Para atender a los medios de comunicación adecuadamente, una vez que se hacen presentes en nuestras instalaciones, la recepción (con apoyo de IMAGEN) debe tomar en consideración los siguientes puntos:

- ✓ Solicitar los nombres de los periodistas y medios de comunicación que representan.
- ✓ Indicar que deberán esperar unos breves minutos.
- ✓ Informar a IMAGEN la presencia de los medios de comunicación y solicitar el procedimiento a seguir. Recuerde precisar la información sobre los datos de los periodistas.
- ✓ Esperar autorización para comunicar a los periodistas quién los atenderá y cuánto tiempo tardará en estar con ellos.

Nota: Es importante recordar que ante una crisis comunicacionales habrá una persona designada por parte de PE/IMAGEN, quien será la única autorizada para dar información a las autoridades y medios de comunicación.

Sobre el manejo y buen uso de Medios Electrónicos

IMAGEN puede aprovechar el uso de medios electrónicos para facilitar los procesos de comunicación con sus diversos públicos, abriendo así, canales efectivos de vinculación con actores clave para informar rápida y oportunamente sobre un suceso particular, recudiendo de esta manera la posibilidad de rumores al respecto.

Asimismo, los medios electrónicos pueden servir como canal eficiente para conducir comunicaciones en tiempo real, entre IMAGEN y el CGC directamente involucrado en la situación de crisis comunicacional.

Los funcionarios de SERVIR deberán extremar las precauciones al compartir información sensible a través de medios electrónicos, pues la velocidad de propagación o distribución de la información a través de ellos, puede incidir en el manejo de la crisis comunicacional.

Medios electrónicos internos

Carpeta compartida (Intranet):

Durante una situación de crisis comunicacional, el público interno debe estar entre los primeros a ser informados, con el fin de minimizar la incertidumbre y las posibilidades de rumor. Además, proveerlos de la información corporativa permitirá alinearlos con los mensajes de SERVIR en torno a la situación.

Correo electrónico:

Para el buen uso del correo electrónico interno durante casos de crisis comunicacional es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- ✓ En caso de recibir por correo electrónico preguntas relacionadas al caso en particular, sólo se deberá responder a las mismas con base en los mensajes definidos por IMAGEN y con aprobación previa del CGC. No se agregará más información de la solicitada o se complementará con opiniones o especulaciones.
- ✓ El correo electrónico debe ser utilizado sólo en aquellos casos en los que el vocero no pueda recurrir a otro medio de comunicación, responder en persona o por teléfono.
- ✓ El contacto a través de correo electrónico, eventualmente será realizado por el vocero o una persona autorizada para tal fin y copiará en todo momento a IMAGEN para mayor control de las acciones.

Boletines o Newsletters extraordinarios:

En caso de ser necesario, IMAGEN podrá decidir la edición de un boletín o newsletter extraordinario como una herramienta adicional para la emisión de mensajes clave.

Medios electrónicos externos

Internet:

IMAGEN podrá tomar la determinación de utilizar la página web de SERVIR, como una herramienta de difusión de sus mensajes clave y notas de prensa relacionadas con la crisis comunicacional.

Correos electrónicos:

Todo correo electrónico destinado a públicos externos y relacionado en su contenido a la situación de crisis comunicacional, deberá ser aprobado por IMAGEN.

En el caso de correos electrónicos dirigidos a los medios de comunicación social, éstos deberán ser enviados por IMAGEN únicamente, previa aprobación del CGC.

Sobre la atención de la Autoridad Pública

La posición que asuman las autoridades y organismos del Estado en torno a la situación de crisis comunicacional, puede impactar de manera favorable o negativa, tanto la imagen de SERVIR, como las decisiones en materia legal, en la etapa de Post Crisis Comunicacional.

Por ello, para el CGC y el Vocero es necesario:

- ✓ Conocer cuáles son las autoridades u organismos que están actuando en torno a la crisis (policías, congresistas, tribunales, ministros, etc.).
- ✓ Ubicar a los líderes de las autoridades u organismos que actúan.
- ✓ Evaluar con IMAGEN la estrategia a seguir para contactar a los líderes de las autoridades u organismos que intervienen en la crisis comunicacional.
- ✓ Facilitar a las autoridades u organismos involucrados todo el apoyo, recursos e información disponibles para que puedan cumplir con su tarea de manera eficiente.
- ✓ El vocero oficial y la persona autorizada en materia legal, deberán fungir como contacto con las autoridades.
- ✓ Las autoridades y líderes de organismos posiblemente darán declaraciones a los medios, razón por la cual es necesario que cuenten con información de SERVIR, antes de sus encuentros con la prensa.
- ✓ IMAGEN debe evaluar qué otros mecanismos pueden actuar, tanto en la fase “Durante la Crisis Comunicacional” como en la fase “Post Crisis Comunicacional” para establecer una relación con ellos y contactarlos posteriormente.

Sobre los Mensajes Clave

Los mensajes clave son la guía de palabras o ejes del discurso que se quiere decir a las audiencias de SERVIR, ante una situación de crisis comunicacional.

Aquellos específicos para situaciones de crisis, estarán basados en los mensajes claves corporativos y deberán ser construidos conjuntamente con IMAGEN, dependiendo del caso particular. Los mismos serán los autorizados a manejar por parte de los voceros, mientras dure la crisis comunicacional.

Recuerde

Para mayor información, recurra a los folletos institucionales de SERVIR que contienen los mensajes clave y, en caso de tener que trabajar mensajes específicos o puntuales, hágalo con el CGC e IMAGEN.

Modelo de Declaración Pública:

En el caso que sea necesario fijar una posición inicial sobre un suceso determinado, es muy probable que haya que recurrir a una declaración pública (comunicado). Para ello es importante que IMAGEN tome en consideración los siguientes aspectos para su preparación:

- ✓ Explique la situación.
- ✓ Destaque la preocupación de SERVIR por solventarla y evitar consecuencias ulteriores.
- ✓ Comunique el trabajo que está realizando SERVIR, bien sea por sí sola o en estrecha colaboración con las autoridades involucradas, para controlar / resolver la situación.
- ✓ De ser posible, mencione los recursos que se están utilizando.
- ✓ Informe de las acciones que haya tomado o vaya a tomar para evaluar o actuar frente a la situación.
- ✓ Informe sobre los canales de comunicación que estará utilizando para reseñar el desarrollo de la crisis comunicacional, si los hubiere.
- ✓ Recuerde: no incluya información especulativa, no involucre opiniones personales propias ni de ningún otro funcionario de SERVIR y, sobre todo, no mienta.

Después de la Crisis Comunicacional

Evaluación Post Crisis

Una vez superada la crisis comunicacional, IMAGEN iniciará un trabajo de recopilación de información con la finalidad de poder hacer una evaluación de la acción comunicacional, a la vez que contribuirá a generar un Caso de Estudio del manejo del mismo para aprendizajes de uso posterior. Entre las acciones a llevar a cabo en esa etapa se recomienda:

- ✓ Verificar la normalización de la situación y con ello la superación de la crisis comunicacional.
- ✓ Informar a los públicos clave la superación de la crisis comunicacional y la normalización de la situación.
- ✓ Hacer seguimiento a los medios de comunicación locales, para determinar si fueron publicadas noticias al respecto.
- ✓ Cotejar que las informaciones publicadas estén ajustadas a la realidad.
- ✓ Verificar que la posición pública de SERVIR en los medios de comunicación es clara y precisa.
- ✓ El equipo que conforme el CGC y los responsables de IMAGEN deberán compilar toda la información resultante de haber mantenido un monitoreo permanente del entorno durante la situación. Este equipo requerirá todo el apoyo de los voceros y funcionarios de SERVIR involucrados en el proceso, para que aporten sus experiencias, y así impulsar el proceso de aprendizaje sobre el manejo de las situaciones de crisis comunicacional. Algunos ejemplos de los materiales a recopilar son:
 - Copia de los videos grabados durante la crisis comunicacional.
 - Copia de las noticias sobre la crisis comunicacional difundidas en medios audiovisuales.
 - Material hemerográfico (noticias en prensa, medios online, entre otros) sobre la crisis comunicacional.
 - Material documental utilizado por SERVIR (directivas, memos, informes, mensajes clave, notas de prensa, oficios, etc.).
 - Material fotográfico disponible y organizado cronológicamente.

- ✓ IMAGEN podrá evaluar la conveniencia o no de enviar una nota de prensa informando que la situación fue controlada, culminada o solventada.

Evaluación de cierre

IMAGEN, en combinación con el CGC, deberá elaborar un informe final de lo que fue la atención a la situación de crisis comunicacional, con el fin de conservar información valiosa a partir de la cual los involucrados obtengan un aprendizaje sobre el proceso vivido. Con esta información se cierra el proceso y servirá para aquellos que en el futuro ocupen posiciones de relevancia en la institución.

Para elaborar el informe final en la Guía, se recomienda tomar en consideración los siguientes puntos:

- ✓ Breve descripción del inicio de la situación de crisis comunicacional.
- ✓ Causa comprobada del suceso.
- ✓ Breve descripción de las acciones llevadas a cabo hasta declarar el final de la crisis comunicacional. Señalar cuáles fueron realizadas por SERVIR.
- ✓ Públicos afectados y/o involucrados.
- ✓ Daños ocasionados a las instalaciones de SERVIR u otras instalaciones, si los hubiere.
- ✓ Activación y operación del CGC.
- ✓ Inconveniente que se presentaron durante la gestión de crisis comunicacional.
- ✓ Posición definitiva de SERVIR, en torno al suceso. ¿Los públicos clave han sido informados de la superación de la crisis comunicacional?
- ✓ Probabilidades de que este evento se repita. Medidas tomadas para evitarlo.

Si lo considera necesario, agregue cualquier otra información relevante en torno al caso. El informe podrá contemplar, además, los siguientes aspectos en caso de que sea pertinente:

En torno a las autoridades:

- ✓ Autoridades que participaron en el suceso (datos).
- ✓ Actividades que se llevaron a cabo.
- ✓ Posición definitiva en torno al suceso.

En torno a los medios de comunicación:

- ✓ Medios de comunicación que cubrieron el evento.
- ✓ Posición definitiva de los medios.

En torno a otros públicos:

- ✓ Posición de la comunidad de servidores públicos, por ejemplo a través de la Red de Gestores de RRHH.
- ✓ Posición de sindicatos, gremios, entidades no gubernamentales y/o empresas privadas.
- ✓ Tensiones que existan con estos públicos, si las hubiere.

Aprendizaje

El aprendizaje es clave para la gerencia de situaciones con características similares que se puedan presentar en el futuro. Para ello, y con el informe detallado ya elaborado, IMAGEN estará con capacidad de realizar una evaluación de la calidad y efectividad de la respuesta, actualizar y proponer mejoras a SERVIR y a esta Guía.

Entre las acciones que se recomiendan para esta evaluación están:

- ✓ Evaluar la efectividad de las respuestas ofrecidas por SERVIR frente a la crisis comunicacional.
- ✓ Evaluar la calidad y efectividad del Plan de Crisis Comunicacional implementado.
- ✓ Evaluar la coordinación y efectividad del CGC, IMAGEN y los voceros.
- ✓ Proponer mejoras a la presente Guía.

Conclusiones Generales

Las situaciones de crisis comunicacional se pueden presentar en cualquier momento y a cualquier institución, y en el caso de SERVIR, el manejo oportuno y responsable de las mismas, será una pieza fundamental para mantener las percepciones positivas que SERVIR ha generado sobre sus públicos clave.

Esta Guía comparte, de forma sencilla y rápida, los lineamientos recomendados para estructurar las acciones que SERVIR debe acometer para minimizar las situaciones de crisis y convertirlas en oportunidades o minimizar posibles daños que ellas puedan generar en su imagen y reputación.

Más allá del balance positivo o negativo de esas coyunturas, es importante reconocer el aprendizaje que de ellas pueden generarse, de ahí la importancia de que los usuarios de esta Guía intercambien opiniones y adapten sus contenidos como parte de sus responsabilidades en SERVIR, ya sea como integrantes del CGC o de IMAGEN.

Estos contenidos, avalados por la PE, el CD y el CGC, serán administrados por IMAGEN, instancia que podrá responder acerca de cualquier consulta pertinente al uso de esta herramienta.

Glosario de Términos

Accidente: es un suceso fortuito, imprevisible y extraordinario, que sucede por alguna causa determinada. Es considerado un accidente laboral, cuando el funcionario sufre una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Un accidente industrial, cuando la situación produce daños y pérdidas materiales de las instalaciones, los equipos, los documentos o la institución.

Asuntos clave: son aquellos ejes estratégicos o asuntos que requieren de especial atención, en cuanto a su capacidad de alterar el desenvolvimiento normal de los acontecimientos sobre los cuales SERVIR desarrollará sus prácticas comunicacionales.

CGC: Comité de Gestión de Crisis, integrado por funcionario de SERVIR para atender una situación de crisis.

Clipping: documento que recopilar todos los artículos publicados en prensa.

Comunicación segmentada: aquella que contiene información determinada, que está dirigida a un grupo específico de personas con características similares.

Crisis comunicacional: es toda aquella situación que afecte seriamente a la imagen de la organización. Lo constituye cualquier imprevisto que afecta el negocio y estimula la cobertura de prensa del mismo, cuyo resultado es el escrutinio público que afectará las operaciones regulares de SERVIR con implicaciones de carácter político, financiero y gubernamental.

Crisis o contingencia: riesgo o evento (incidente o accidente) que puede afectar la viabilidad de las operaciones, trascendiendo a la opinión pública y que, posiblemente, se convierta en elemento de escrutinio público.

Declaración Pública: es el compendio de mensajes claves estratégicos, que alineados con los principios y valores de la empresa, dan una respuesta ordenada y coherente sobre los sucesos en curso y sobre las intenciones futuras de SERVIR sobre dicha situación.

Guías de Actuación: son los lineamientos a seguir por IMAGEN, el CGC y todos los involucrados, para el manejo adecuado de una situación de crisis comunicacional.

IMAGEN: responsables de Imagen.

Incidente: son sucesos que no han producido pérdidas, pero bajo circunstancias ligeramente diferentes, podrían haber dado lugar a un accidente. Los incidentes pueden ser interpretados como accidentes en potencia, por ello, si no controlamos las situaciones que lo produjeron, estos acabarán por convertirse en accidentes. Elemento que proporciona claves para los gerentes en la planificación proactiva del manejo de crisis comunicacionales.

Issues: es un asunto que por condición o presión, interna o externa a la organización, podría tener un afecto significativo sobre su funcionamiento o sus intereses futuros.

Mensajes Clave: son aquellas informaciones que la institución le interesa que el público recuerde, después de una situación de comunicación.

Monitoreo: término usado para referirse al seguimiento de la información que difunden los medios de comunicación, sobre un tema definido.

Nota de prensa: es el relato en forma de noticia, de un suceso de actualidad relacionado con la institución, que habiendo acontecido se publicó a través de los medios de comunicación.

Plan de Crisis Comunicacional: es el conjunto de pasos a seguir, diseñado por IMAGEN en conjunto con el CGC, para el manejo adecuado de una situación de crisis comunicacional.

Press Line: es aquel correo electrónico que va dirigido a los medios de comunicación.

Público Clave: conjunto de individuos a cuyos intereses se presta gran atención y que, de acuerdo a ello, se desarrolla una estrategia comunicacional para establecer un vínculo entre éste y SERVIR.

Riesgo: es la percepción de la posibilidad de un accidente o crisis, situaciones en las cuales la marcha lógica de los procesos se bloquea, por efecto de alguna limitación en la estructura, funciones o procesos de la organización o de un tercero (proveedor o cliente, etc.).

Sala de Crisis: es el espacio provisional donde trabaja el CGC.

Sala de Prensa: es el espacio destinado para ubicar a los periodistas en caso de una conferencia y rueda de prensa o, de ser necesario, para entrevistas personales relativas a la situación de crisis comunicacional.

Vocero: es el funcionario de SERVIR autorizado y preparado para manifestarse frente a los medios de comunicación u otros públicos clave.

