

ANEXO I
ENTREVISTAS

Índice

1. Entrevistas a Directores de Comunicación de Empresas Públicas (Comunicación de crisis)	
1.1 Preguntas realizadas a Directores de Comunicación	2
1.1.1 <i>Sandy Calle, Directora de Comunicación del Tranvía de Cuenca</i>	2
1.1.2 <i>Daniela Vázquez, Directora de Comunicación Empresa de Movilidad, Tránsito y Transporte</i>	10
2. Visión de la crisis en empresas desde el lado periodístico	
2.1 Preguntas realizadas.....	13
2.1.2 <i>Iván Rodríguez, reportero y periodista del noticiero triple A del canal nacional Teleamazonas, y de Radio La Voz del Tomebamba, radio número uno en cobertura noticiosa</i>	13
3. ¿Por qué los DIRCOM de los Ministerios locales no tienen autonomía para manejar la crisis?	
3.1 <i>María Laura Ávila Barreda, Directora Nacional de Comunicación del Ministerio de Inclusión Económica y Social</i>	16

1. Entrevistas a Directores de Comunicación

1.1 Preguntas realizadas

- Como experta en comunicación ¿Ha vivido Usted episodios de crisis durante su trabajo en instituciones públicas?
- ¿Cuáles cree que son los principales problemas que afrontan los departamentos de comunicación durante una crisis?
- ¿Tiene o ha tenido su departamento autonomía para plantear estrategias durante una crisis?
- ¿Cree que el comunicador debe tener un conocimiento estratégico de los medios de comunicación?
- ¿Puede interferir la crisis en la situación normal de nuestra actividad empresarial?
- ¿Qué hacer para que una crisis no perturbe la imagen global de la organización?
- Quisiera que me cuente alguna de las crisis más fuertes que le ha tocado enfrentar en una empresa y cómo fue sobrellevada.
- Sugerencias sobre lo que todo comunicador debería hacer ante una situación de crisis.

1.1.1 Sandy Calle, Directora de Comunicación del Tranvía de Cuenca, Ex DIRCOM del Ayuntamiento de Cuenca, Ex Directora Nacional del Ministerio del Interior

Con respecto a la primera pregunta, en el departamento de comunicación y, sobre todo, en gobiernos locales la aparición de crisis es constante sobre todo por muchos factores quizás una mala planificación una falta de estrategias, la sobrepoblación de publicidad en donde existe una estrategia circular dentro de una comunicación organizativa una comunicación política y una comunicación para el desarrollo. Generalmente cuando no existe una estrategia de una política comunicacional claro que existe en crisis, las crisis se tienen que valorar de acuerdo a diversos aspectos hay crisis en alto riesgo y crisis obviamente de poco riesgo las crisis de poco riesgo y se pueden obviamente solventar diferentes acciones comunicacionales a corto plazo mientras que la crisis obviamente de alto riesgo involucra ya problemas mucho más profundos en el tema legal,

en el tema comunicacional, en el tema jurídico, en el tema social en embargo y toda crisis pienso que es una oportunidad para poder solventar las dificultades que se presentan a diario sobre todo en gobiernos locales sobre todo en gobiernos nacionales donde la crisis es mucho mayor.

Además, es importante mencionar que varios profesionales de la comunicación en las organizaciones públicas deben tener la capacidad de entender que existe una diferencia entre comunicación y una comunicación proactiva esta distinción afecta directamente a la comunicación en crisis y se suele depender obviamente del éxito o fracaso de acuerdo al tratamiento de cada una de ellas. Para la mayoría de Depender obviamente del éxito o fracaso de acuerdo al tratamiento de cada una de ellas y para la mayoría de las autoridades y los comunicadores deben básicamente y plantear estrategias enfocadas a solventar cualquier crisis que se presente dentro de una organización y es por eso, que deben tener principios importantísimos de honestidad primero de todo aspecto de valores y de oportunidad yo creo que las oportunidades no hay segunda oportunidad que valga y por eso la planeación y la ejecución de programas enfocados a resolver crisis son importantes. Es por eso que algunos detonadores de crisis son visibles en una organización; políticas públicas que afectan al mercado a la organización a la empresa, ese ambiente hostil y la falta de consenso entre la autoridad y obviamente los funcionarios actividades están encaminadas, no necesariamente con políticas sociales y sobre todo valores y estilos de vida que no son acordes con las políticas de una institución, sin embargo, todos estos factores que afectan o promueven una crisis, vienen también acompañados de una información con rumor, de mentira muchas de las veces, sin embargo, hay que estar preparados para afrontarlo para que esta crisis no se vuelva incontrolable.

Además, es importante mencionar que varios profesionales de la comunicación en las organizaciones públicas, deben tener la capacidad de entender que existe una diferencia entre comunicación y comunicación proactiva y de esta diferencia depende el éxito o fracaso. Para la mayoría de las autoridades, los comunicadores deben plantear estrategias enfocadas a solventar cualquier crisis que se presente dentro de una organización, y es por eso que deben tener principios de honestidad desde todo aspecto, de valores y de oportunidad. Yo creo que las oportunidades, no hay segunda oportunidad que valga, Es por eso que algunos detonadores de crisis son visibles en una organización; políticas públicas que afectan al mercado, a la organización, empresa. Ese ambiente hostil y la falta de consensos entre los funcionarios y sobre todo valores y estilos de vida que no son acordes con las políticas de una institución. Sin embargo, todos estos valores que

promueven una crisis, vienen acompañados de poca información, de información con rumor, de mentiras muchas de las veces, en donde es necesario transparentar para que esta crisis no se vuelva incontrolable.

Como profesional de la comunicación he tenido la oportunidad de dirigir varios dircom y varias unidades, jefaturas y direcciones de comunicación y hay muchas crisis cuando trabajé para el gobierno nacional el tema de la fuga de los presos, la fuga de las personas privadas de la libertad que se dio justamente en la capital de la República fue una crisis muy grande, primero porque se destapó un poco las malas políticas internas que tenían todos los centros de reclusión y los problemas que traían consigo diferentes políticas negativas que existían dentro de esas organizaciones.

Esta crisis la tratamos obviamente de solventar con la transparencia, con ruedas de prensa, con voceros, luego de un análisis muy cauteloso de lo que realmente pasó porque era una crisis que no solamente daba a conocer un hecho de fuga sino que traía consecuencias muy graves porque la población se sentía inestable, se sentía asustada y sobre todo había problemas políticos muy grandes.

Una de las crisis que tiene todavía el gobierno local de Cuenca es la construcción de un nuevo sistema de transporte. El tranvía es el único en el Ecuador y su construcción trajo enormes problemas sociales pues había una mala planificación desde un inicio y se presentaron problemas no solamente a nivel de obra civil sino también a nivel legal por los malos contratos y obviamente por la falta de planificación de una obra gigante como es la construcción del tranvía. Esta crisis ha dolido mucho a millones de personas que han perdido básicamente sus negocios por la construcción de este sistema, pero que realmente lo hemos solventado. Primero cambiando un poco la imagen de que el sistema de transporte no es negativo y aunque quizás toda obra provoca consecuencias negativas, en el futuro se tiene que promover un desarrollo sostenible y sustentable para que esta obra de réditos a todas las personas que se sintieron afectadas. Promocione el turismo, mejore la calidad del transporte, utilicemos energía mucho más limpia, busquemos un transporte donde que sea novedoso y consolide el turismo sobre todo en la ciudad y hay muchos aspectos que tenemos que hacerlo. Renovar una imagen, y recuperar la credibilidad no es fácil, sin embargo, con acciones estratégicas se puede conseguir, pero se lo puede solventar, no se puede limpiar totalmente la imagen porque los hechos y las acciones fueron muy tardías, lo estamos trabajando

y se está haciendo un programa de estrategias muy interesante a nivel del tranvía de Cuenca y lo que más le interesa a la gente es la terminación de la obra. Se ha hecho tres etapas: la primera etapa es de construcción, la segunda etapa de educación y obviamente orientación a la gente para que sepa cómo utilizar el nuevo sistema de seguridad porque Ecuador no lo está y sobre todo no cuenta con una cultura de movilidad y la tercera etapa, ya es de operación así que estamos en proceso de estos sistemas.

Con respecto a la pregunta número dos, los dircom, los departamentos de comunicación, sufren crisis donde hacen que varios elementos se junten: daños a la reputación de la institución, el costo para remediar la situación, afectación no solamente moral del personal sino también económica, y también muchas de las veces organizacional que se encuentran por los diversos reclamos y quejas de los ciudadanos frente a la situación que presente una crisis, y por supuesto yo pienso que los departamentos de comunicación deben organizar sus comités de crisis no solamente cuando haya problemas, el comité de crisis debe haberlo siempre para evitar justamente la crisis. Es por eso que la necesidad de comunicar y tener una planificación correcta es importante. Informar a los públicos internos y externos constantemente, ir a los afectados y tener una visión para evitar crisis y ver qué problema se puede agrandar o poner mucho más fuerte y evitarlo. Iniciar contactos con los medios de comunicación constantemente para tener obviamente aliados dentro de la institución. Responder a los medios inmediatamente y a la ciudadanía en redes sociales. Hay que contestar absolutamente todo, pero con argumentos es decir yo no voy a contestar por contestar, yo tengo que tener argumentos y tengo que tener un análisis previo de la información que tiene que ser pública y de la información que no debe ser pública. Ese es un trabajo muy estratégico y muy profesional del dircom y del comité de crisis. Sobre todo, cuando existe una situación que tenga muchísimos problemas, y tomar una posición defensiva pero no ofensiva, eso es sumamente importante.

Además, los voceros y los mensajes deben esclarecerse, elaborar una caja de mensajes de acuerdo a la situación en crisis que se pueda presentar o la que ya está presente y también hacer que la clarificación de los voceros sea efectiva, es decir tengo que clasificar voceros y hacer que el discurso institucional no sea disperso. Debe haber un discurso político unificado, para evitar la falsa información. La información debe ser totalmente oficial, utilizar canales oficiales y sobre

todo tener esa estrategia importante, salir con argumentos creíbles y ciertos, siempre decir la verdad. Esa es uno de los elementos más importantes, pero también decir lo que se debe y omitir en cierta forma situaciones hasta que se esclarezcan los hechos para darle a la comunidad una información totalmente real y ya con una solución de antemano.

Uno de los problemas que afronta un departamento de comunicación ante una crisis es la falta de recursos totalmente. Una crisis debe tener también no solamente estrategias de relaciones públicas sino también debe tener elementos y herramientas comunicación que ayuden a esclarecer esta situación. Es por eso que la falta de recursos es un problema que no solamente afecta al dircom a nivel del Ecuador sino también a nivel de Latinoamérica y del mundo.

Con respecto a la pregunta número 3, generalmente los dircoms no tienen mucha autonomía en el tema de crisis, hay que entender que la crisis no solamente involucra al departamento de comunicación, la crisis involucra a las autoridades de la institución para el cual nosotros trabajamos. Los miembros de un comité de crisis deben integrar tanto una autoridad, un asesor un asesor legal, dependiendo de la crisis y obviamente debe ser parte de un buró del gobierno. Este grupo llamado tanque de pensamiento debe ser el encargado de plantear las estrategias más adecuadas para salir de la crisis a corto y a largo plazo dependiendo de la intensidad de la crisis. Es importante mencionar que este comité de crisis no debe aparecer solamente en épocas de problemas, debe estar constantemente para evitar las crisis.

Con respecto a la pregunta 4, el comunicador no es un comunicador si no tiene conocimiento de las 3 comunicaciones importantes que son parte de una organización, que son: la comunicación institucional, la comunicación política y la comunicación para el desarrollo. Debe tener un equilibrio entre las tres comunicaciones para poder hacer una buena política y una buena gestión. Él tiene que tener la capacidad, no solamente técnica sino también operativa, de resolver la crisis, de saber cuáles son los elementos que forman una crisis y cuáles son las estrategias probables que pueden consolidar soluciones a esa crisis. Por ello la integralidad para mí en el tema de crisis es fundamental, la crisis no solamente son estrategias, la crisis debe ser una estrategia integral de todos los elementos institucionales, no solamente de comunicación, sino que involucran a tantas autoridades, a tanto funcionario, a recursos, en fin; las soluciones deben ser integrales. La

integralidad no significa solamente unidad, la integralidad significa lograr resultados positivos y obviamente un comunicador tiene que tener un conocimiento técnico y práctico, tanto de comunicación política, de comunicación organizacional y de comunicación para el desarrollo, y así estará capacitado para resolver cualquier crisis que se presente en su organización

Con respecto a la pregunta 5, por supuesto que toda crisis afecta el desarrollo normal de las actividades de toda organización. Pero la necesidad de unión y la necesidad de información acerca de esta crisis no solamente al público externo sino también al público interno para que desde la parte interna de la organización se pueda hacer un equipo de guerrilla como siempre lo llamamos en las instituciones públicas, un equipo de defensa. Un equipo de guerrilla es los pequeños soldados que obviamente defiendan a su trabajo defiendan a la organización, a sus autoridades. Deben hacerlo primero con una información muy clara y segundo con una caja de mensajes propuesta por la dircom o propuesta por la directora de comunicación para que el mensaje sea único y para evitar los rumores. Básicamente claro que sí afecta muchísimo el tema de crisis el desarrollo normal de la actividad, pero para que esto no suceda hay que plantear estrategias de organización.

En la sexta pregunta, que dice: ¿Qué hacer para que una crisis no perturbe la imagen global de la organización? es básicamente evitar esa crisis. Toda crisis afecta, toda crisis va a tener una consecuencia negativa por eso se llaman crisis; sin embargo, esta crisis puede ser una oportunidad también para potencializar el liderazgo de una organización, es decir, todas las crisis no son malas, hay crisis buenas y hay crisis en las que, si la estrategia es buena, que se ven fortalecidas. Es por eso que lo primero que deberíamos hacer es evitar las crisis, pero si la crisis se da, hay que volverla oportunidad.

Si tengo una queja sobre alguna actividad de gobierno, por ejemplo, algún requerimiento, hablo de obra pública, quizás sea una oportunidad para reforzar mucho más el trabajo y hacer o visibilizar el trabajo. Hay que darle eficiencia y rapidez a ese requerimiento o a esa queja ciudadana y de esta forma esta crisis, que era un problema, se volvió en una en una oportunidad de respuesta para que la gente pueda evidenciar un trabajo efectivo por parte de la autoridad, es decir, de las crisis que ya están, hay que evitar que se desarrollen o que se inflen, en este sentido, y hay más bien que volverlas una oportunidad de eficiencia y de respuesta inmediata. Hay crisis que son mucho más

problemáticas y requieren de otro tratamiento, hay que analizarlas y de acuerdo a ese análisis las estrategias se plantean.

Con respecto a la séptima y última pregunta, me planteaban de qué crisis he podido solventar y actualmente, al ser coordinadora de comunicación de uno de los proyectos más grandes en Cuenca, que es el tranvía que se le cogió como un proyecto desgastado, un proyecto malo, un proyecto no querido por la ciudadanía, fue una de las crisis más fuertes que todavía lo estamos enfrentando porque, como dije en una de mis intervenciones, recuperar la credibilidad es muy difícil cuando se pierde, cuando uno la perdió no hay cómo recuperarla pero si hay la manera de comenzar de nuevo y tratar de recuperar la confianza de los ciudadanos. Eso se ha hecho en tres etapas dentro del tema del tranvía como dije el tranvía se le cambió la imagen totalmente porque tenía primero una imagen totalmente desgastada, no podíamos seguir esa imagen, teníamos que cambiar a un imagen futurista, renovada, nueva, de cambio que dé la idea de un paso adelante a la gente, que dé la idea de que ya no va a ser lo mismo, los mismos incumplimientos. En el tema de obra del tranvía teníamos que cambiar totalmente. Era el cambio de concepción de todo el sistema, de información y comunicación. Un cambio en tres etapas. Primero es decir a la gente qué se está construyendo con herramientas comunicacionales, tanto de redes sociales, de medios alternativos, de medios convencionales, cerramos el círculo de la informa integral para decir a la gente que estamos trabajando. El segundo, y se hizo las tres etapas paralelamente porque no tenemos tiempo, se ha hecho estas tres etapas de forma conjunta la segunda etapa es un poco de educomunicación tranvía educa, educa de los colegios de las escuelas, visitas de territorio puerta a puerta. El trabajo de comunicar no es solamente intermedio, el trabajo de comunicar es educar y orientar, cambiar un hábito, de cambiar una forma de pensar y eso es lo más difícil; y el tercero es que hay que hacer soñar a la gente de la recuperación económica, la dinamización de la economía por este sistema que llega nuevo en el Ecuador, nuevo en Cuenca; pero la idea de soñar, sobre todo, con acciones concretas. Es importante que sólo sueños no, los sueños deben venir con acciones.

El no politizar un tema, no hacerlo político depende muchísimo también de la decisión de las autoridades y también de la decisión de sus jefes, de los jefes nuestros. Es importante hacer un proyecto ciudadano, que se involucre la ciudad, un vecino, la ama de casa, que se involucre cualquier ciudadano porque la política tiene que ser ciudadana, la política y el servicio tienen que ser de todos y el en la ciudad la participación ciudadana puede influir en las decisiones importantes

y es por eso que la transparencia dentro de un proyecto tan grande como es el tranvía siempre debió ser la mejor opción. Lamentablemente en un principio el tranvía era ya un proyecto totalmente desgastado y ha sido un camino muy duro sin embargo no imposible de resolver algunas cosas, la imagen y la crisis no pueden desaparecer en un proyecto tan desgastado como fue el que cogemos, sin embargo, lo que sí estamos haciendo es recuperar nuevamente las esperanzas de un pueblo.

Para terminar los únicos consejos que yo podría dar por la experiencia en todos estos años, tanto en la administración pública como en el servicio público y en los gobiernos, pienso que un comunicador o un dircom debe tener pasos estratégicos de la comunicación con una buena política, y las políticas comunicacionales no solamente son planes que nos enfocan una meta, las políticas comunicacionales son planes para que esas metas, con la aplicación y acciones correctas, se vuelvan en resultados positivos. Es por eso que yo cree dentro de mis investigaciones unos pasos estratégicos de comunicación donde debe haber políticas, donde debe haber objetivos, inteligencia estratégica, herramientas operativas, equipos de guerrilla, medición, evaluación y obviamente una evaluación correcta de todo este proceso circular e integral. Para mí la integralidad es la clave para una buena política. Para una buena gestión hay que unir las relaciones públicas, la comunicación institucional, la comunicación política y la comunicación para el desarrollo es la clave para realizar una buena política y también, entre los consejos que les podría otorgar: que cada una de las acciones que emprendamos, con las políticas y con la información, deben ser estratégicos, deben estar creados desde una visión totalmente estratégica y debemos tener algunas pautas, y nuestro ciudadanizar los mensajes, conocer un poco sus sueños y tener consenso entre las autoridades y la población, hacerles partícipes de las decisiones de los gobiernos, buscar que esos mensajes no solamente sean mensajes bonitos, sino que sean mensajes con acciones, mensajes interactivos que lleguen a la gente. No olvidemos que sí es verdad que la parte emocional es sumamente importante pero esa parte emocional no solamente debe hacer soñar, debe hacer soñar, pero con acciones concretas deberes y del ciudadano. Voy a comentarles esto y con estas herramientas y en tanto tiempo. Esa información creo que es la que falta a muchos gobernantes y necesitamos de la calidad de las 3 comunicaciones para poder solventar cualquier acto de crisis y lo único que les podría recomendar es que cuando haya una crisis no tengo que tener pánico, tengo que tener una idea desarrollada, estrategias y sobre todo el apoyo de las instituciones, de sus funcionarios y de toda una organización es sumamente importante para poder lograr el

resultado satisfactorio, pero el elemento principal para que hagamos una buena gestión de una buena comunicación es la profesionalización, es la capacitación, la operatividad para que no solamente sean proyectos de política, si no se aplica, y lo tercero decir la verdad, ese es el gran secreto.

1.1.2 Daniela Vázquez, Sub Gerente de Comunicación, Empresa Pública Municipal de Tránsito de Cuenca, Ecuador.

Buenas tardes, mi nombre es Daniela Vázquez soy Sub Gerente de comunicación de la empresa pública de movilidad Tránsito y Transporte de Cuenca Ecuador y bueno un poco en respuesta a las a las preguntas de realizadas voy a hacerlo de carácter corrido y cualquier inquietud adicional por favor comentarme. Bueno, como encargada de comunicación por supuesto hemos vivido varios episodios complejos. Nosotros, la Empresa de Movilidad y Transporte realmente diariamente afrontamos situaciones complejas, por ejemplo ahora estamos con la implementación de un tranvía en nuestra ciudad y esto ha generado una crisis bastante compleja en varias áreas a pesar de que de que hay una unidad ejecutora directamente de las obras del tranvía, por supuesto ha generado esto especialmente todo el periodo de construcción de obras que ha sido de alrededor de 4 a 5 años, una situación bastante compleja en cuanto a movilidad en Cuenca entonces realmente yo creo que este es uno de los episodios más complejos en cuanto a crisis que hemos tenido que afrontar por mencionar uno, y bueno lo que lo que hicimos nosotros rápidamente plantear una campaña de comunicación enfocada netamente a temas de educación y seguridad vial para poder afrontar esta situación compleja de manera más eficiente.

En cuanto a ¿Cuál cree que son los principales problemas que afrontan los departamentos de comunicación durante una crisis?, Yo creo que es un poco la falta de estructura de los departamentos, si bien uno tiene una estructura básica, uno no plantea estructuras para afrontar una crisis, entonces creo que es importante tener un plan de contingencia para respuesta inmediata y por supuesto lo más importante tanto para el departamento de comunicación como para la administración de la institución es tener un contacto permanente con el mando más alto de la institución para poder tomar decisiones de manera más eficiente posible.

Nuestra institución ha logrado contar con un equipo de comunicación importante y hemos logrado tener digamos la confianza de parte de los altos mandos y de la gerencia general para poder tomar

decisiones y plantear estrategias de manera inmediata a pesar de que todas todo el tiempo las coordinamos con la gerencia general que realmente eso es fundamental, que comunicación pueda reaccionar directamente mediante coordinación previa.

En cuanto a la pregunta: ¿Cree el comunicador debe tener un conocimiento estratégico de los medios de comunicación?, creo que efectivamente eso es fundamenta, no es únicamente saber reaccionar e ir a todos los medios de comunicación para dar respuesta ante una crisis el carácter que está sea sino se debe saber a través de qué canales y también qué se debe y qué no se debe responder, creo que ese es uno de los mayores problemas que he podido percibir estos años en las instituciones en las que he colaborado, es el no saber qué responder y qué no, uno da respuesta ante una crisis y realmente es preferible no dar una respuesta hasta por ejemplo contar con todos los insumos necesarios hasta poder estratégicamente justamente establecer una metodología o actividades que nos permitan de manera correcta dar respuesta esta crisis.

Con respecto a, si puede interferir la crisis en una situación normal de nuestra actividad empresarial; por supuesto que sí. Realmente uno digamos tiene previsto siempre en plan de comunicación o actividades en cuanto a comunicación para, para bueno comunicarnos cada una de las acciones de actividades campañas comunicacionales que uno emprende, sin embargo, claro cuando se presenta una crisis por lo general está no es prevista, entonces obviamente interfiere directamente en está en esta planificación una situación normal que nosotros podamos tener dentro de la institución o prevista, así que es por ese motivo que como comentaba anteriormente es importante tener previsto una estructura digamos de respuesta de crisis y basándose obviamente primero en la comunicación adecuada de manera interna es decir; comunicación entre directivos , gerencia general y por supuesto las áreas competentes para poder reaccionar de manera adecuada. Yo creo que para que una crisis no perturbe la imagen global de la organización, es importante, primero cuando se presenta la crisis, hacer un análisis profundo, realmente el sentarse, no reaccionar, sino planificar, ver cuál fue el motivo que generó esta crisis, cómo se puede afrontar de manera adecuada, tener toda la información, insumos, y hacer un plan de respuesta para la Crisis, es decir, si hay una crisis, me voy corriendo a los medios para poder dar respuesta, no, realmente no es adecuado, hasta no tener todos los insumos en las manos, es mejor ni siquiera pronunciarse para realmente que esto no afecte al imagen general de la institución y salir con una respuesta contundente y con todos los datos es importante manejar la data de la institución para poder afrontar crisis.

Bueno, finalmente con esto del tema de algunos ejemplos que podamos presentar de la crisis por supuesto a nosotros nos ha tocado algunos, uno de ellos por supuesto como comentamos anteriormente el tema del tranvía; sí bien nosotros como empresa de movilidad no teníamos planificado que se pueda generar una crisis así, esto afectó mucho al tema del tránsito al tráfico normal de Cuenca, y esto nos obligó a nosotros generar un plan una campaña comunicacional fuerte para hablar de temas de educación y seguridad vial. De igual manera por ejemplo hemos afrontado por supuesto otras crisis como por ejemplo manifestaciones de los conductores de taxis cuando querían elevar las tarifas, y la gente no estaba de acuerdo y nos tocó es afrontar con varias estrategias para realmente generar la menor resistencia posible por parte de los conductores y bueno en fin, podríamos determinar o comentar muchas situaciones pero lo más importante y como una conclusión con la que yo quisiera terminar este espacio es generando la conciencia de que por lo general en el 90% de los casos una crisis no está prevista; sin embargo, es siempre importante tomarse el tiempo para poder dar una respuesta adecuada a esta crisis y generar una respuesta eficiente que nos ayude a afrontar estas situaciones complejas.

2. Visión de la crisis en empresas desde el lado periodístico

2.1 Preguntas realizadas

- Quisiera que me cuente una crisis que le haya tocado vivir que a su criterio ha sido al manejada, y una que fue bien manejada.
- Qué hace el periodista en una crisis en la que no tiene la información necesaria por parte de la empresa
- ¿Considera que la relación periodista-comunicador-vocero, es importante al momento de enfrentar una crisis?
- ¿Cuál deberá ser el rol del comunicador para que la crisis no afecte a la reputación de una institución?

2.1.1 Iván Rodríguez, reportero y periodista del noticiero triple A del canal nacional Teleamazonas, y de Radio La Voz del Tomebamba, radio número uno en cobertura noticiosa.

Se me viene primero a la mente el tema de la policía, una crisis bastante fuerte que se le salió de las manos a la policía nacional, ni si quiera los mandos superiores pudieron controlar esta situación en Cuenca. Se sublevaron policías de bajos rangos y surgieron inconvenientes, y comenzó a provocar un caos a nivel general, incluso de cerraron algunos negocios y se hablaba de saqueos, un sin número de inconvenientes y empezaron especulaciones de todo tipo, cosa que a nivel de medios de comunicación no sabías como actuar y se estaba tornando insostenible.

A nivel de medios de comunicación hablaban de que ya, por ejemplo, estaban saqueando en la Feria Libre, después de que algunos policías estaban quemando llantas en el quemando de policía. Por un lado, no sabías que hacer ni a qué atenernos ni a donde ir a una cobertura y no sabíamos a qué fuente acudir por un lado porque en el caso de la policía estaban cerradas totalmente las puertas, los medios llegamos al comando de policía y las personas decían que el gobierno no les apoyaba económicamente y que estaban haciendo un paro, pero conforme las horas pasaron, se fu agudizando la situación. No se supo manejar de buena manera dentro de la policía nacional porque a pesar de que había comunicadores y una oficina del Ministerio del Interior, no había canales adecuados de información oficial y conforme pasaban las horas había mucha más incertidumbre a

nivel de la población y de los medios de comunicación. Sabíamos que los militares se estaban sumando al apoyo de la policía. Todo era incertidumbre y no sabíamos a qué fuente acudir, ni sabíamos si dar a conocer lo que estaba sucediendo porque era información peligrosa y de alguna manera pudo haber provocado un sin número de situaciones.

En nuestro caso yo como corresponsal de Teleamazonas era difícil porque yo tenía un solo equipo de trabajo aquí, yo en mi caso no pude notar nada, solo que los negocios se habían cerrado. Llegaron a decir que en la cárcel estaban abriendo las puertas para que los presos salgan. En mi caso nos tocó ir confirmando y descartado esa información porque era delicada de dar a conocer. Un episodio de crisis que fue bastante bien manejado fue en el terremoto del Ecuador, pero yo traería como ejemplo, cuando hubo los problemas con el volcán Tungurahua, no me acuerdo la fecha exacta, pero en aquel entonces trabajaba en Unión como reportero, pero me parece que fue bien llevada la información porque se activó el COE de Tungurahua. Se determinó como vocería al Alcalde de una de las poblaciones afectadas, entonces, a más de la información que se daba a conocer por parte de las autoridades recabando toda la información de campo, se nos llevó a un recorrido dando todas las seguridades del caso a los medios de comunicación, llevándonos a los lugares en donde se había establecido un laboratorio de monitoreo en donde se podía tener información de primera mano. Fue una situación en la que no teníamos que estar buscando ni arriesgándonos, las autoridades manejaron muy bien este tipo de crisis, recorriendo lugares afectados, familias de afectados, y cerramos el círculo de información. Primero, no arriesgamos como periodistas, obtuvimos la información que necesitábamos y tercero, no fue tiempo perdido como muchas veces suele suceder.

Lo que el periodista hace es buscar todo tipo de fuentes, nosotros llegamos a las fuentes policiales, autoridades, comparábamos información, acudir a las fuentes; obviamente en ese caso nos cerraron totalmente las puertas y lo que nos tocaba hacer era ir confirmando aquella información y especulaciones, sobre todo, había mucha especulación de todo tipo y nos tocaba ir a los lugares para corroborar lo que se decía. Me acuerdo que un general de alto mando, había llegado para una visita oficial a la ciudad de Cuenca, El dio una rueda de prensa bajo la presión de los medios de comunicación porque decían que los militares se habían tomado los aeropuertos. En bases a la información que pudimos recabar a nivel nacional, se pudo corroborar que los militares del ejército, no apoyaban esta medida de represión.

La relación periodista, comunicador, vocero, es trascendental dentro de una crisis. Si el periodista no tiene información de la parte comunicacional y esta parte comunicacional no tiene información de los voceros, se dificulta totalmente. Estas 3 personas cierran el círculo. El periodista informa a la comunidad, el comunicador facilita la información y el vocero da a conocer la información trascendental.

El rol del comunicador para que la crisis no afecte la reputación debería ser salir a los medios de comunicación, no precisamente debe dar información a detalle, pero es importante que el vocero salga y de la cara y diga: saben qué, no les podemos dar detalles, pero esto está pasando. Lo que sucedió alguna vez con el caso de la cooperativa JEP, al cabo de unas horas, salieron con su Gerente General, llamaron a una rueda de prensa y dieron a conocer la información, es decir, los comunicadores jugaron un papel fundamental porque trabajan la situación de que se estaba dando en redes sociales; desmentirla. Ya con la voz oficial que es el gerente, acuérdesse que tipo 6 de la tarde la situación empezó a tranquilarse y al día siguiente las personas empezaron ya a poner su dinero en la cooperativa.

El periodista, el comunicador y el vocero juegan un papel importante y creo que lo más pronto debería salir un vocero y de alguna manera que el comunicador de los parámetros necesarios, la información que se pueda dar y que necesite que la comunidad sepa en este caso.

3. ¿Por qué los DIRCOM de los Ministerios locales en Cuenca no tienen autonomía para manejar la crisis?

Los comunicadores tienen unos protocolos de actuación en casos de crisis. Hablemos por ejemplo una alerta noticiosa, una alerta en donde nos golpean con alguna información fuerte o algo, entonces ellos automáticamente notifican una alerta a la dirección, tienen todo un protocolo, una matriz para que nos digan qué sucedió, con datos, paralelo a esto, su coordinadora zonal, porque nosotros a nivel como ministerio tenemos coordinaciones zonales y también tenemos direcciones distritales, entonces el comunicador de la coordinación zonal nos remite esta información, En caso de que nosotros veamos desde aquí, se analiza porque siempre son temas que pueden afectar incluso a nivel nacional no cierto, entonces en conjunto con ellos nos hacen un análisis del impacto mediático y desde aquí lo que se hace es darles directrices. Por ejemplo: “Hay que elaborar una carta solicitando rectificación”, si es que es información que estuvo mal manejada o que no nos tomaron a nosotros como fuente, pero las mismas zonas envían la solicitud de rectificación que por lo general son en medios locales.

Supongamos que pasa una crisis grave, el tema del fallecimiento de un niño o algún tema más complicado, lógicamente esto se articula, se crea un comité de crisis aquí a nivel nacional de la matriz y también se coordina con un equipo de crisis del territorio, entonces de ahí se toman todas las actuaciones en donde participa jurídico, administrativo, la parte técnica, la parte política y lógicamente comunicación para saber cómo vamos a enfrentar. Entonces es por eso, porque como somos un solo Ministerio, al ser ministerio somos muy orgánicos, entonces es por eso porque imagínate si es que ellos se disparan, hacen alguna estrategia y eso repercute porque no tomaron algunas consideraciones nacionales y se quedan solo con el enfoque local, entonces es por eso que se hacen estos planes de crisis en conjunto entre la nacional y la local; pero ellos tienen protocolos de actuación, inmediatamente nos notifican porque lógicamente ellos tienen la visión local y nosotros la visión nacional.