

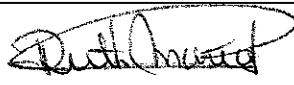
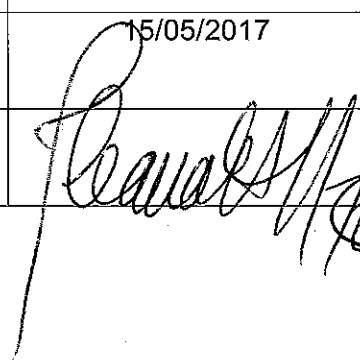
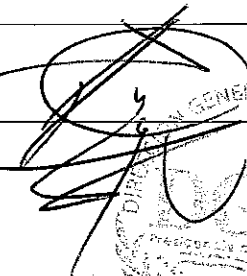
Guía para la atención de la comunicación en situaciones de crisis institucionales

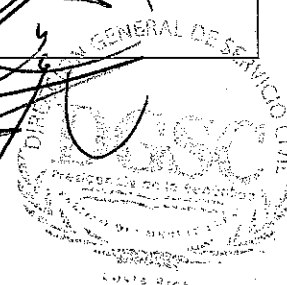


Dirección General de Servicio Civil

Guía para la atención de la comunicación en situaciones de crisis institucionales



	Elaboró	Revisó	Aprobó
Responsable	Ruth Piedra Marín	Ileana Sánchez Monge	Hernán Rojas Angulo
Cargo	Periodista	Directora de Despacho Dirección General	Director General
Fecha	08/05/2017	15/05/2017	15/05/2017
Firma			



Contenido

I. Presentación	3
1.2 Objetivo General	4
1.3 Objetivos Específicos:	4
1.4 Alcance de la Guía para la atención de la comunicación en situaciones de crisis institucionales	4
II. Marco Conceptual	5
2.1 Definición de Crisis	5
2.2 Factores generales que pueden provocar una crisis	5
2.3 Características de una crisis	5
2.4 Tipos de crisis	5
2.5 Efectos de una crisis	6
2.6 Públicos que podrían generar una crisis o ser afectados por ellas	6
2.7 Fases de una crisis	7
2.8 Comité de Crisis	11
2.9 Guía de Acción, un ejemplo	13
III. Referencias	17
IV. Anexos	18

I. Presentación

La Dirección General de Servicio Civil es la institución que rige el Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Régimen de Servicio Civil (SIGEREH) de Costa Rica, con el propósito de contribuir a la gobernabilidad democrática. Su accionar se sustenta en los principios y normas que establecen La Constitución Política (Título XV: Del Servicio Civil), el Estatuto de Servicio Civil (Ley 1581 del 30 de mayo de 1953), y otros instrumentos jurídicos nacionales e internacionales.

El Régimen de Servicio Civil rige a todo el Poder Ejecutivo (Ministerios del Estado y sus adscritas más el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)) razón por la cual, toda la responsabilidad producto de políticas, acciones y decisiones tomadas para el efectivo funcionamiento del sistema, recaen en el Director/a General de Servicio Civil.

Es una institución adscrita a la Presidencia de la República y para su accionar cuenta con ocho áreas funcionales: Reclutamiento y Selección de Personal, Gestión de Recursos Humanos, Salarios e Incentivos y Clasificación, Carrera Docente, Centro de Capacitación y Desarrollo, Asesoría Jurídica, Auditoría de la Gestión de Recursos Humanos y Administración de Servicios Institucionales (a nivel interno).

Estatuto de Servicio Civil.
Artículo 1. Este Estatuto y sus Reglamentos regularán las relaciones entre el Poder Ejecutivo y sus servidores, con el propósito de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, y proteger a dichos servidores.

Dadas las responsabilidades encomendadas, la Dirección General debe establecer políticas, directrices y lineamientos para la contratación del personal que ocupará los diferentes puestos de la Administración Central, su clasificación, remuneración, capacitación, desarrollo de carrera y desvinculación, sustentada en los principios de igualdad, idoneidad y estabilidad.

Este conlleva que la DGSC sea monitoreada constantemente por grupos de la sociedad civil, así como por la ciudadanía, incidiendo en su quehacer y avivando situaciones que podrían eventualmente, convertirse en crisis institucionales, con el consecuente debilitamiento de la imagen institucional entre su personal, personas usuarias, funcionariado público en general, comunidad, partidos políticos, medios masivos, entre otros públicos de interés.

La presente **Guía para la atención de la comunicación en situaciones de crisis institucionales** propone una serie de pautas para administrar estratégicamente la comunicación interna y/o externa, ante cualquier crisis que afecte la reputación o la imagen de la Dirección General de Servicio Civil, de cara a sus distintos públicos.

Una Guía como la que se describirá más adelante, facilita la planificación de las acciones en una situación de crisis, para saber cómo actuar, qué comunicar y mediante qué canales. Es un documento de uso interno.

1.2 Objetivo General ¹

Proponer acciones para la atención de la comunicación ante cualquier crisis institucional interna y externa, que pueda presentarse en el marco de sus competencias como entidad rectora del Régimen de Servicio Civil de Costa Rica y salvaguardar su credibilidad y profesionalismo.

1.3 Objetivos Específicos:

1. Enumerar situaciones de riesgo que podrían generar crisis institucionales en la DGSC y que requieran un manejo óptimo y efectivo de la comunicación.
2. Definir un medio para administrar la comunicación en tiempo de crisis que sea de utilidad para el cuerpo directivo y personal institucional y aminorar su impacto en los servicios institucionales.
3. Proponer la estructura y funcionamiento de un Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis que liderará la respuesta y administración del evento crítico.

1.4 Alcance de la Guía para la atención de la comunicación en situaciones de crisis institucionales

La Guía para la atención de la comunicación en situaciones de crisis institucionales, es un instrumento que pretende unir esfuerzos entre el cuerpo directivo y el personal de la Dirección General de Servicio Civil, para atender eventos críticos y administrar su atención mediante una comunicación honesta, fluida y transparente, entre los públicos de interés y los medios masivos de comunicación.

¹ Esta guía toma en cuenta la normativa existente para la publicación y difusión de informaciones de interés público, consagradas en la Constitución Política (artículos 27 y 30), La Ley General de la Administración Pública (No. 6227 de), la Ley General de Control Interno Ley No. 8292), entre otras.

II. Marco Conceptual

2.1 Definición de Crisis

Una situación de crisis es aquella que amenaza la imagen y reputación de la Dirección General de Servicio Civil y pone en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de una o de varias áreas institucionales.

2.2 Factores generales que pueden provocar una crisis

James E. Gruning, autor principal del estudio académico "Excellence in Public Relations and Communications Management" (Excelencia en las relaciones públicas y la gerencia comunicacional) identifica cuatro factores principales:

1. Intensa presión.
2. Alto estrés.
3. Escrutinio externo por parte de los públicos y los medios de comunicación social.
4. Ataques por medio de redes sociales.
5. Confusión y falta de información.

2.3 Características de una crisis

- Es inesperada, coarta la capacidad de reacción.
- Es imprevisible.
- Es de relevancia para públicos de la empresa como usuarios, proveedores y vecinos.
- Tiene una potencialidad causante de pánico, aumentado por la desinformación.
- Es noticia.
- No se dispone de información completa y veraz.
- En algunos casos, por tener un origen ajeno a la comunicación.

2.4 Tipos de crisis

Las posibles tipologías de crisis son amplias y dependen de la estructura organizativa, del campo de actuación, de los objetivos organizativos; esto es, son tan variados como situaciones reales.

Para Sam Para Black (1994: 56), las situaciones de crisis se pueden dividir en dos clases:

- a) **Incógnitas conocidas**, como acontecimientos que pueden suceder a causa de la naturaleza de un negocio o servicio;
- b) **Incógnitas desconocidas**, que son aquellos hechos que no pueden ser previstos por nadie. Para este tipo de crisis, el elemento fundamental es la preparación de un plan de crisis que permite actuar de la manera más rápida posible.

Otra clasificación que permite diferenciar los tipos de crisis, la ofrece James E. Grunning (1998):

a) **Crisis Meteoro.** Algo terrible acontece de repente sin control previo posible por parte de la institución. Por lo general la organización resulta ser una víctima de este tipo de sucesos y de su habilidad para manejar la situación dependerá de si será considerada culpable o inocente ante la opinión pública.

b) **Crisis Depredador.** Este tipo de crisis ocurre cuando alguien tiene algo de donde asirse en contra de la institución; un empleado/a aireando su problema con la organización, la entidad es culpable por algo, nuevas regulaciones que toman desprevenidas a las autoridades, etc.

El prevenir es la mejor actitud proactiva que una institución pública debe asumir. La prevención constituirá una de las fortalezas para lograr un manejo de crisis eficiente, y, tal vez, sea una excelente oportunidad para hacer un reposicionamiento o un relanzamiento de la imagen corporativa.

2.5 Efectos de una crisis

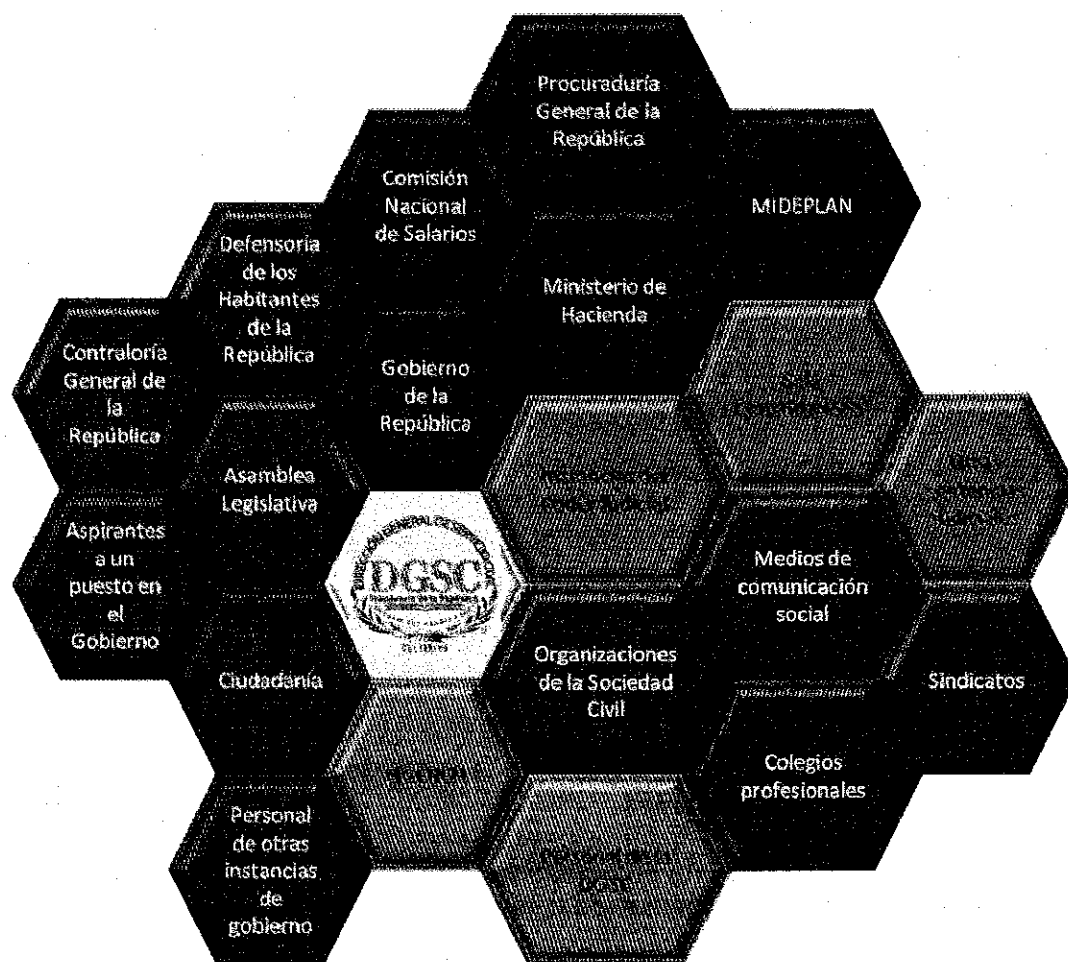
Algunos de los efectos más comunes son:

- Pérdida de confianza en el entorno de la institución y en su interior, que afectan principalmente a sus dirigentes.
- La institución se convierte en objeto mediático, y a las consecuencias de la crisis se une la presión de los medios de comunicación.
- Incertidumbre entre los públicos principales de la institución.
- Intervenciones fiscalizadoras de oficio de los poderes públicos.
- En general, institución puede aparecer enfrentada a la sociedad, lo que origina en la opinión pública una actitud acusadora.
- Los directivos y los empleados caen en pánico, sobre todo si la situación y el impacto en los medios es de grandes dimensiones y de difícil solución a primera vista.

2.6 Públicos que podrían generar una crisis o ser afectados por ellas

En el siguiente esquema se muestran los públicos que podrían suscitar situaciones de crisis como por ejemplo, directrices, políticas, quejas, demandas, recursos de amparo, denuncias, entre otros.

De acuerdo con el reporte de "clientes institucionales", extraídos por el Sistema de Gestión de la Calidad de la DGSC en el año 2013, esos públicos son:



2.7 Fases de una crisis

De acuerdo con el Manual para la gestión de crisis, del Instituto ICETEX-Colombia, una crisis se aborda a partir de las siguientes fases:



2.7.1 Detección de señales

Sondear, escuchar y examinar de forma permanente posibles focos de crisis, provenientes del personal interno, del funcionariado externo, usuarios, grupos políticos o de la sociedad civil y medios de comunicación social. Para ello se requiere un monitoreo permanente del entorno nacional e institucional. Por otra parte es necesario contar con un mapa de riesgos institucionales, (sistema de seguimiento y administración).

2.7.1.1 Situaciones administrativas y de gestión² que podrían generar crisis en la DGSC:

- Sentencias de órganos judiciales.
- Reformas legislativas.
- Recortes progresivos al presupuesto de las instituciones del Poder Ejecutivo, limitando la capacidad operativa de la DGSC.
- Políticas, Directrices o Lineamientos del Gobierno Central, que afectan los planes y proyectos comprometidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) o en el Plan Operativo Institucional (POI).
- Problemas con los servicios de Tecnologías de Infocomunicación: interrupción de conectividad a Internet, saturación de la página web durante procesos concursales, ataques de hackers al sitio web de la DGSC y problemas con el hardware y software, afectando el servicio a usuarios internos y externos.
- Colapso del edificio o salidas.
- Desastre natural.

² Extraídas de las matrices del Sistema de Valoración del Riesgo (SEVRI) de la Ley de Control Interno No. 8292

- Acusaciones de corrupción.
- Acusaciones por la prensa.
- Actos vandálicos.
- Otros.

2.7.2 Preparación y prevención

Implementar campañas en la Institución que formen, informen, alerten y prevengan al personal; para que puedan prever o administrar de manera efectiva, la comunicación en situaciones de crisis.

Para atender con prontitud, eficiencia y eficacia la comunicación en situaciones de crisis es necesario realizar de manera permanente las siguientes acciones:

- Definir una política permanente de gestión de la información y la comunicación.
- Definir responsables por el suministro de la información de acuerdo con cada especialidad o función dentro de la organización.
- Entrenamiento previo de voceros institucionales.
- Contar con base de datos de periodistas y grupos de interés.
- Contar con medios de comunicación que faciliten la diseminación de informaciones.
- Contar con una oficina o al menos una persona responsable por el manejo de la comunicación institucional.

2.7.3 Gestión de la Comunicación

Debe manejarse de manera cautelosa con herramientas comunicativas que permitan difundir, interpretar y tratar tanto el problema presentado, como las respuestas que se darán para aminorarlo.

Acción I: LISTA DE CONTROL NO. 1 (DE SITUACIÓN) esta etapa es fundamental para enfrentar directamente el problema que aqueja a la institución. En este punto debe existir una relación de coordinación estrecha entre el cuerpo directivo de la DGSC, el personal involucrado en la situación de crisis y la Oficina de Comunicación Institucional, de manera que actúen como un solo frente para aminorar el accionar, el impacto y los efectos secundarios de dicha crisis.

Dicha Acción incluye:

- Identificar la situación de crisis.
- Designar un Comité de Crisis.
- Definir un método para la recolección de la información que servirán de base para redactar un comunicado de prensa, ofrecer declaraciones, publicar en redes sociales.
- Definir un árbol (esquema) de decisiones.
- Definir un procedimiento para aprobar acciones.

- Elaborar los documentos requeridos para mantener una comunicación fluida y veraz.
- Definir los públicos objetivos a los cuales se les hará llegar la comunicación.

Acción II: LISTA DE CONTROL NO. 2-Estrategia de comunicación

El objetivo fundamental de esta Acción es reducir el impacto de la crisis, utilizando técnicas de comunicación de manera progresiva hasta hacerla desaparecer.

Dicha Acción incluye:

- Identificar la situación de crisis.
- Preparación de Voceros designados.
- Definir mensaje a suministrar.
- Definir públicos objetivos.
- Desarrollar estrategias para hacer llegar la información a los públicos.
- Evaluar los resultados de la estrategia.
- Elaborar el informe final.

2.7.4 Contención o control

Hay que neutralizar la crisis para evitar que afecte otras instancias de la organización; tratando la emergencia exclusivamente con el personal responsable, sin excluir a los demás. De esta manera se mantiene una imagen de responsabilidad e interés por las y los usuarios y la comunidad en general.

- Tratar de solventar los problemas en el menor tiempo posible.
- Se debe informar qué se está haciendo aún cuando no se haya resuelto el problema.
- De ser necesario, utilizar Internet para llegar a los públicos clave.
- No se debe improvisar ni inventar respuestas.
- No dejar que los medios especulen.

2.7.5 Recuperación

Aplicar programas de reanudación de la actividad laboral en las nuevas circunstancias resueltas. El objetivo principal es generar tranquilidad y confianza entre sus distintos públicos.

En esta etapa es posible desarrollar las siguientes acciones:

- Abrir un espacio de interacción con los distintos públicos institucionales para fortalecer las relaciones entre partes. Pueden ser chats, reuniones o foros.
- Mantener en todo momento relaciones fidedignas con los medios de comunicación de ser necesario.

2.7.6 Aprendizaje

Analizar las lecciones aprendidas vividas durante el proceso crítico de la organización, para establecer los niveles de respuestas aplicables a futuras crisis internas y externas.

Para ello se debe realizar una evaluación de la crisis experimentada por parte de las altas autoridades, el Comité de Crisis y otro personal involucrado para revisar en detalle el proceso: (causas, responsables, impulsores, falencias, vacíos, formas de respuestas, reacción de los afectados y de los medios de comunicación) para evaluar las consecuencias de la crisis, la efectividad de las acciones realizadas y proponer acciones correctivas en caso de ser necesario.

2.8 Comité de Crisis

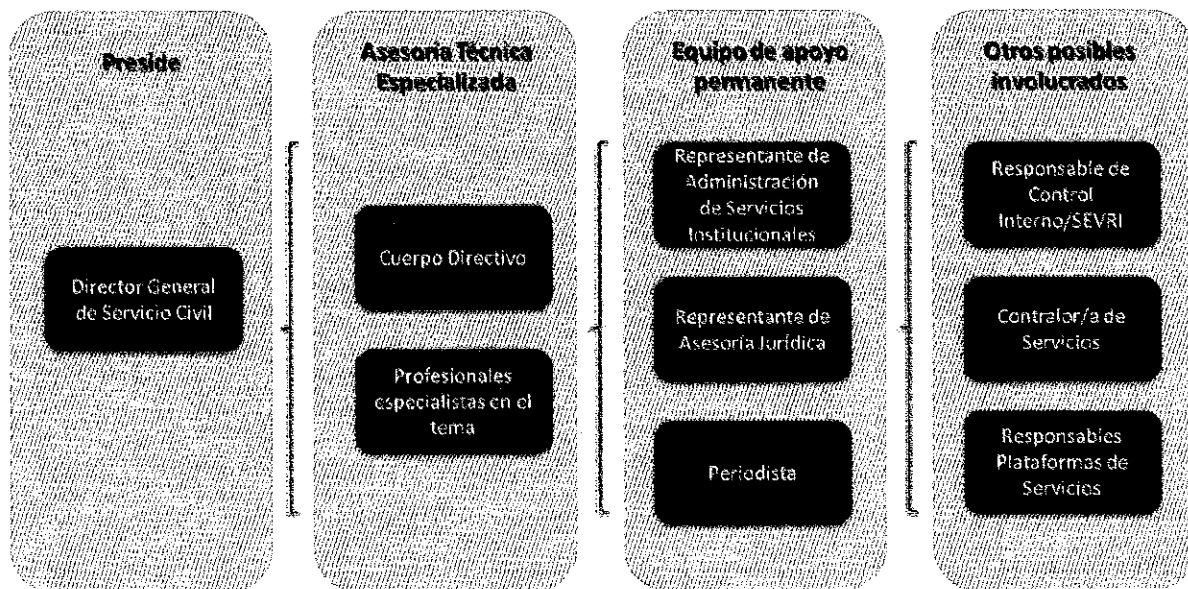
Para la adecuada coordinación de las acciones durante una situación de crisis institucional, se recomienda la conformación de un Comité de Crisis en situaciones de Crisis integrado por el cuerpo directivo y personal profesional que conozcan el manejo interno y externo de la institución; con capacidad para la toma de decisiones y habilidades de comunicación.

Es importante indicar, que no todas las situaciones de crisis requerirán la presencia de todo el cuerpo directivo; en ese sentido corresponderá al Director General de Servicio Civil, determinar la conformación del equipo que atenderá cada situación, de acuerdo con sus competencias o por su relación con el tema.

En este grupo se incluye a la persona responsable de prensa y comunicación institucional, quien será la garante de propiciar los espacios de comunicación con los diferentes medios de prensa y redes sociales.

Tomando como base la función objetivo de la DGSC y los servicios que presta a sus diferentes públicos, el Comité de Crisis, estaría conformado de la siguiente manera:

Comité de Crisis



De acuerdo con el esquema, el Director General de Servicio Civil, será quien presida este Comité, en su calidad de alta autoridad. El Presidente del Comité, hará la convocatoria a las y los Directores de Área y profesionales que considere necesarios para la atención de la situación de crisis, tanto desde el punto de vista de gestión organizacional, como para la asignación de funciones de asesoría especializada y vocería.

Las buenas prácticas para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, recomiendan la presencia de un representante del área jurídica, del área administrativa y del área de comunicación, de manera permanente, con el fin de que puedan ser cubiertas todas las necesidades logísticas, normativas y de manejo de medios, presentes en este tipo de eventos.

Finalmente, como se indicó supra, por el tipo de servicios que ofrece la Dirección General de Servicio Civil, es importante considerar a la persona responsable de dar seguimiento al Sistema de Valoración del Riesgo (SEVRI), la persona que ejerce el cargo de Contralor/a de Servicios y responsables por la administración de las plataformas de servicio al cliente (presencial y/o virtual), en vista de que mantienen una relación permanente con diferentes públicos de interés, en particular la ciudadanía.

Es necesario indicar que en situaciones de crisis, toda la organización debe ser comunicada sobre las acciones a tomar, tanto para la buena gestión interna como externa. En este proceso, la participación del cuerpo directivo institucional es sumamente relevante.

2.9 Guía de Acción, un ejemplo

El día jueves 4 de enero de 2007, un grupo de hombres armados irrumpió por la fuerza a las instalaciones de la Dirección General de Servicio Civil; golpearon y amordazaron al oficial de seguridad y sustrajeron veinticinco computadoras que contenían información diversa sobre sistemas salariales, sobre oferentes que participaron en distintos procesos de reclutamiento y selección de personal y los datos de siete mil docentes que serían nombrados para el curso lectivo 2007.

Cuando el personal empezó a llegar se encontraron la escena descrita, llamaron a las autoridades policiales y en pocos minutos, el edificio se llenó de policías e investigadores del Organismo de Investigación Judicial, se prohibió el acceso del personal y se recibió la visita de periodistas quienes solicitaban declaraciones oficiales sobre lo acontecido.

Pero más allá del robo como acto vandálico, la situación generó una crisis institucional, dado que:

1. La información no estaba 100% respaldada, de manera que era necesario volver a incluir información de oferentes. Y si la propuesta de nombramientos no estaba a tiempo, se podría propiciar un caos para el inicio del curso lectivo 2007. Se especuló que lo acontecido podría deberse al interés de ciertos grupos interesados en sabotear los nombramientos docentes.
2. Se perdió una gran cantidad de información relativa a estudios salariales y sobre procesos concursales, ya que no había respaldos.
3. Quedó evidenciado un sistema de seguridad informática y de infraestructura inadecuado.
4. Se paralizó el trabajo en dos de las Áreas sustantivas de la DGSC: Reclutamiento y Selección y Salarios e Incentivos.
5. Hubo temor, zozobra e inseguridad entre el personal.

Para atender la crisis, la DGSC solicitó ayuda al Ministerio de Educación Pública y al Ministerio de Hacienda, entidades que prestaron y donaron computadoras para concluir la tarea. Por otra parte, se recurrió a una alianza con el Banco de Costa Rica para salvaguardar el respaldo de nuestros archivos. La tarea se cumplió con éxito.

Meses después la institución logró incluir en su presupuesto ordinario la compra de equipo informático y se inició un proceso de respaldo de la información en distintos servidores.

La situación descrita, es solo una muestra de las situaciones a las que una institución puede enfrentarse y que sin duda requerirán de estrategias claramente definidas, no solo para atender la crisis en sí misma, sino también para el manejo adecuado de la comunicación.

Tomando como base la situación de crisis relatada, es posible mostrar los pasos a seguir con el siguiente ejemplo:

LISTA DE CONTROL No. 1

Identificar Situación de Crisis	Designar Comité de Crisis	Definir Método de recolección de información/ responsables	Definir Árbol de decisiones	Definir Procedimiento para la aprobación de acciones	Elaborar Documentos requeridos	Definir Públicos Objetivo
Asalto a las instalaciones de la DGSC, con el consecuente robo de equipo informático y datos sobre nombramientos docentes.	Director General Director de Administración de Servicios Institucionales Director de Carrera Docente Coordinador UTIC Contralora de Servicios Periodista	Consulta con las autoridades policiales sobre lo acontecido en la DGSC, tomando como base una entrevista al guardia de seguridad que fue golpeado y amordazado, así como datos sobre el estado de la calificación docente, suministrado por el Director de Carrera Docente.	Informar a la prensa de lo acontecido con base en el relato de las personas involucradas. Buscar soluciones para recuperar los datos suministrados y poder ofrecer la propuesta de nombramientos docente. Solicitar apoyo al gobierno para que, por motivos de emergencia, se facilitaran (prestaran, donaran), equipo informático que	Toda comunicación que se transmitió a la prensa debió ser avalada por el Director General, con apoyo de la periodista institucional. La Contralora de Servicios colaboro con la difusión de las medidas a seguir a las personas que plantearon dudas o temores sobre su futuro laboral.	Envío de oficios solicitando colaboración. La solución al problema se dio mediante conversaciones entre jerarcas.	Prensa Autoridades del MEP Docentes que participaron en el concurso Representantes sindicales del Magisterio Nacional

permitiese
finalizar la labor.

Informar a las
personas
interesadas las
medidas a tomar.

Establecer una
alianza de
cooperación con
el BCR para
respaldar datos.

LISA DE CONTROL No. 2

Identificar Situación de Crisis (niveles: bajo, medio, alto)	Preparación de Voceros/as Designados/as	Definir Mensaje a suministrar	Definir Públicos Objetivo	Desarrollar estrategias para hacer llegar la información a los públicos objetivo	Evaluar resultados de la estrategia	Elaborar Informe Final
Asalto a las instalaciones de la DGSC, con el consecuente robo de datos.	Director General y Director de Carrera Docente Director de Administración de Servicios Institucionales Coordinador de la UTIC	Necesidad de resolver la recuperación de los datos mientras las autoridades policiales hacen las investigaciones.	Ministerio de la Presidencia Ministerio de Educación Pública Ministerio de Hacienda Banco de Costa Rica	Reuniones con autoridades gubernamentales	Se logró el apoyo del Gobierno para que las entidades pudiesen facilitar equipo a la DGSC para terminar la tarea. Se logró además la incorporación de presupuesto extraordinario para la compra de computadoras nuevas. La propuesta de nombramientos fue entregada al MEP.	La situación ocurrida motivo a la DGSC a mejorar los sistemas de seguridad y respaldo de datos. Facilitó la inclusión de presupuesto extraordinario para compra de equipo y otras mejoras institucionales.
	Director de Administración de Servicios Institucionales y Coordinador de la UTIC	Atención a autoridades policiales para facilitar la investigación.	Organismo de Investigación Judicial.	Se atendieron todas las consultas realizadas, el personal entrevistado colaboró con las autoridades.	La investigación policial no fue efectiva.	Nunca se logró determinar quién fue el responsable por el asalto.
	Contralora de Servicios	Indicar a las personas participantes en el concurso, que la propuesta de nombramientos sería entregada a tiempo.	Consultantes de la Contraloría de Servicios	Atención personal, Correo electrónico, teléfono.	Se logró tranquilizar a las personas.	No hay datos de la cantidad de personas atendidas, dada la rapidez de los hechos. Habría que establecer un sistema de registro y conteo sobre el particular, en caso de otra situación de crisis.
	Director General Coordinador de la UTIC Periodista	Relato de hechos ocurridos y medidas a tomar por la DGSC para atender el concurso docente.	Medios de prensa	Atención de consultas, envío de notas de prensa	Óptima cobertura. Lo publicado en la prensa apoyó las gestiones de las autoridades para buscar apoyo Interinstitucional.	15 noticias publicadas relativas al tema entre radio, televisión y prensa escrita.

III. Referencias

Villegas Botero y Ramírez: Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis. Oficina Asesora de Comunicaciones Impresión LEGIS S.A. Bogotá, D.C., abril de 2010

Bonilla Gutierrez (2011): Relaciones Públicas en situación de crisis. Recuperado de: <http://comunicacion-organizacional.blogspot.com/2011/12/relaciones-publicas-en-situacion-de.html>

Bonilla Gutiérrez (2013): Comunicación proactiva para proteger la reputación corporativa. Capítulo 2. Recuperado de: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2013/07/Crisis2.pdf>

Sánchez Calero (2015): Plan de Crisis. Universidad Carlos III, Madrid.

Recuperado de: Portal de Relaciones Públicas <http://www.rrppnet.com.ar/plandecrisis.htm>

Islas y Hernández (2013): Investigando la comunicación en crisis. 1a ed. México, D.F., México. Razón y Palabra.

González Herrero A. (1998): Contenido Básico de un Plan o Manual de Crisis. Manejo de crisis y el papel de la comunicación.

Recuperado de <http://caterina.udlap.mx/udla/tales/documentos/ico/tejadasico/capitulo2.pdf>

Rossignoli, Oscar: ¿Qué es una crisis? Características y tipos. Recuperado de <http://www.articuloz.com/publicidad-articulos/que-es-una-crisis-caracteristicas-y-tipos-168191.html>

OOLIARD, Claude-Albert (1977). Instituciones de RP internacionales. Fondo de Cultura Económica Ediciones. Madrid.

BLACK., SAM (1996). ABC de las relaciones públicas. Ediciones Gestión 2000, S.A. 2da. Edición. Barcelona España

Caldevilla Domínguez (2007): Manual de Relaciones Públicas. Editorial Visión Net. Madrid, España. Recuperado de:

[https://books.google.co.cr/books?id=T7q1QP8ipu0C&pg=PA270&lpg=PA270&dq=James+E.+Gruning,+autor+principal+del+estudio+académico+“Excellence+in+Public+Relations+and+Communications+Management”+\(Excelencia+en+las+relaciones+públicas+y+la+gerencia+comunicacional\)&source=bl&ots=cZlXo9GdUG&sig=1VnPDPSmuh70JLWuQmhxzPO16o&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=James%20E.%20Gruning%2C%20autor%20principal%20del%20estudio%20acad%C3%A9mico%20%E2%80%9CExcellence%20in%20Public%20Relations%20and%20Communications%20Management%E2%80%9D%20\(Excelencia%20en%20las%20relaciones%20p%C3%ABlicas%20y%20la%20gerencia%20comunicacional\)&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=T7q1QP8ipu0C&pg=PA270&lpg=PA270&dq=James+E.+Gruning,+autor+principal+del+estudio+académico+“Excellence+in+Public+Relations+and+Communications+Management”+(Excelencia+en+las+relaciones+públicas+y+la+gerencia+comunicacional)&source=bl&ots=cZlXo9GdUG&sig=1VnPDPSmuh70JLWuQmhxzPO16o&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=James%20E.%20Gruning%2C%20autor%20principal%20del%20estudio%20acad%C3%A9mico%20%E2%80%9CExcellence%20in%20Public%20Relations%20and%20Communications%20Management%E2%80%9D%20(Excelencia%20en%20las%20relaciones%20p%C3%ABlicas%20y%20la%20gerencia%20comunicacional)&f=false)

Mesa Editorial Merca2.5. Plan para manejo de crisis, herramienta en las empresas.

Recuperado de: <http://www.merca20.com/plan-para-manejo-de-crisis-herramienta-indispensable-en-las-empresas/>

IV. Anexos

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS MATRIZ No. 1-TIPO DE CRISIS POR SU GRAVEDAD

MATRIZ NO. 1 TIPO DE CRISIS	GRAVEDAD DE LA CRISIS (ALTO, MEDIO, LEVE)	ÁREA (S) INVOLUCRADA (S)
Incógnita conocida		
Incógnitas desconocidas		
Crisis Meteoro		
Crisis Depredador		

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS MATRIZ No. 2-CUESTIONARIO INICIAL

MATRIZ NO. 2
GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE

CRISIS.

CUESTIONARIO INICIAL

Pregunta

1. ¿Qué ocurrió exactamente?
2. ¿Cuándo y dónde se produjeron los hechos?
3. ¿Con qué datos se cuenta?
4. ¿Cuáles son las causas de la situación dada?
5. ¿Quiénes son los responsables?
6. ¿Quiénes son las personas afectadas?
7. ¿Se han visto afectados los diferentes servicios que ofrece la organización?
8. ¿Qué Áreas están siendo afectadas?
9. ¿Qué tipo de medidas se han adoptado?
10. ¿Existe un impacto de la infraestructura de la organización?
11. ¿Ha trascendido a los medios de prensa y /o redes sociales?
12. ¿Cuál es el impacto económico de estos hechos?
13. ¿Cuáles son las implicaciones y responsabilidades legales o políticas que se pueden derivar de estos hechos?
21. ¿Qué acciones inmediatas se están realizando?

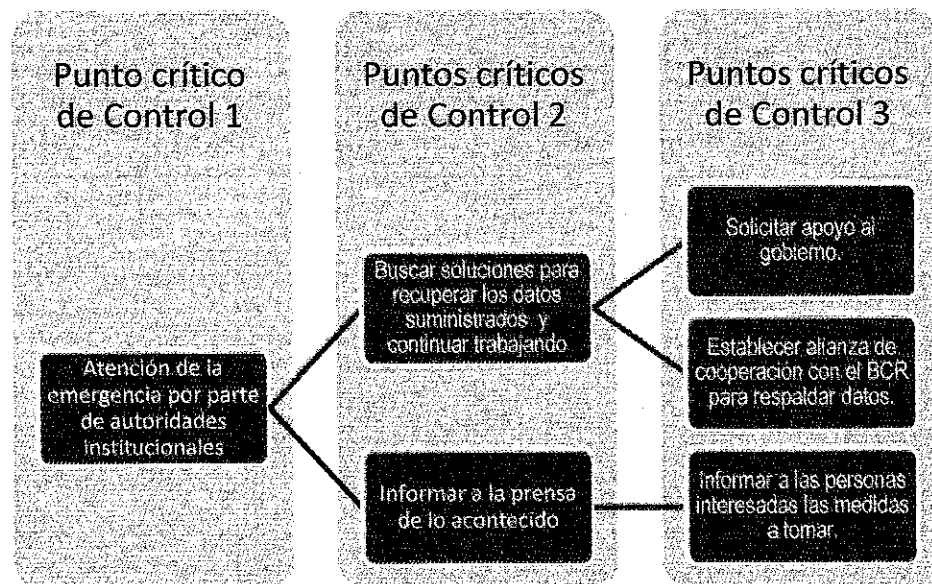
GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS
MATRIZ No. 3-TIPO DE CRISIS INSTITUCIONAL

MATRIZ NO. 3			
TIPO DE CRISIS INSTITUCIONAL	DESCRIPCIÓN	PÚBLICOS AFECTADOS	POSIBLES CONSECUENCIAS
Sentencias de órganos judiciales.			
Reformas legislativas.			
Recortes progresivos al presupuesto de las instituciones del Poder Ejecutivo, limitando la capacidad operativa de la DGSC.			
Políticas, Directrices o Lineamientos del Gobierno Central, que afectan los planes y proyectos comprometidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) o en el Plan Operativo Institucional (POI).			
Problemas con los servicios de Tecnologías de Infocomunicación: interrupción de conectividad a Internet, saturación de la página web durante procesos concursales, ataques de hackers al sitio web de la DGSC y problemas con el hardware y software, afectando el servicio a usuarios internos y externos.			
Colapso del edificio o salidas.			
Desastre natural.			
Acusaciones de corrupción.			
Acusaciones por medios de prensa			
Acto vandálico			
Otro: Describa			

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS
MATRIZ No. 4-LISTA DE CONTROL 1

MATRIZ No. 4- LISTA DE CONTROL 1					
Identificar la situación de crisis	Designar un Comité de Crisis	Método para la recolección de la información	Árbol (esquema) de decisiones	Procedimiento para aprobar acciones	Públicos objetivos

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS
MATRIZ No. 5-ÁRBOL DE DECISIONES



GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS
MATRIZ No. 6-LISTA DE CONTROL NO. 2

MATRIZ NO. 6 LISTA DE CONTROL No. 2						
Identificar la situación de crisis	Voceros designados	Mensaje a Suministrar	Públicos objetivos	Estrategia de comunicación	Evaluación de resultados	Responsable de Informe final

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS
MATRIZ No. 7-HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

MATRIZ NO. 7 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN			
Medios a utilizar	Sí/No	Responsable	Tipo de contenido
Reunión con el personal			
Reunión con públicos involucrados			
Comunicado de prensa			
Conferencia de prensa			
Derecho de respuesta			
Uso de redes sociales			
Campaña de medios TV y radio)			

