

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación

“Manejo de la Comunicación en Crisis: Estudio de caso; crimen de niño guatemalteco perpetrado por soldados beliceños”.

Hugo Ricardo Alvarado

Guatemala, noviembre de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

“Manejo de la Comunicación en Crisis: Estudio de caso; crimen de niño guatemalteco perpetrado por soldados beliceños”.

Trabajo de Monografía presentado por:

Hugo Ricardo Alvarado

Previo a optar al título de:

Licenciado en ciencias de la comunicación

Asesor:

M.Sc. Sergio Morataya

Guatemala, noviembre de 2016.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Director

M Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Consejo Directivo

Representantes Docentes

Lic. Mario Enrique Campos Trigilio
M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo

Representantes Estudiantiles

Anaitè Machuca
Mario Barrientos

Representante Egresado

M.A. Johnny Michael González Batres

Secretaria

M Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos

Tribunal Examinador

M.S.c. Sergio Morataya
M.A. Wangner Díaz
Lic. Bayron García
Dra. Aracelly Mérida
Lic. Mario Campos
M.A. Elpidio Guillén



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

398-16

Guatemala 01 de agosto de 2016
Dictamen aprobación 097-16
Comisión de Tesis

Estudiante
Hugo Ricardo Alvarado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante Alvarado

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.8 del punto 1 del acta 014-2016 de sesión celebrada el 01 de agosto de 2016 que literalmente dice:

1.1 1.8 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante: Hugo Ricardo Alvarado, Carné 9412834, proyecto de tesis: COMUNICACIÓN EN CRISIS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS. B) Nombrar como asesor(a) a: M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García.

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Copia: Comisión de Tesis

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org



Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

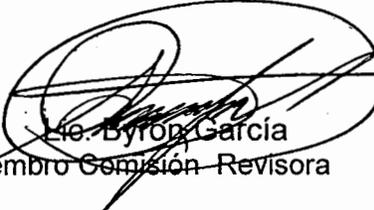
Guatemala, 29 de septiembre de 2016

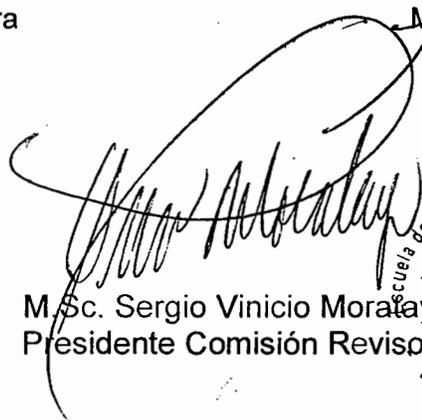
Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel.
Ciudad Universitaria, zona 12

Atentamente informamos a ustedes que el estudiante Hugo Ricardo Alvarado, Carné 94-12834. Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es: **"Manejo de la comunicación en crisis; estudio de caso, crimen de niño guatemalteco perpetrado por soldados beliceños"**. En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

"Íd y enseñad a todos"


M.A. Aracelly Mérida
Miembro Comisión Revisora


Lic. Byron García
Miembro Comisión Revisora


M.Sc. Sergio Vinicio Morataya
Presidente Comisión Revisora





Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

398-16

Guatemala, 01 de agosto de 2016
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 078-2016

Estudiante
Hugo Ricardo Alvarado
Carné 9412834
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante Alvarado

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis "COMUNICACIÓN EN CRISIS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS".

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

M.Sc. Sergio Vinicico Morayata García	presidente(a)
Dra. Aracelly Krisanda Mérida González	revisor(a)
Lic. Bayron Miguel García Morales	revisor(a)

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.Sc. Sergio Vinicico Morataya García.
Director ECC


Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Copia: comité revisor

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

398-16

Guatemala, 05 de octubre de 2016
Tribunal Examinador de Tesis/N.R
Ref. CT-Akmg- No. 084-2016

Estudiante
Hugo Ricardo Alvarado
Carné: **9412834**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante Alvarado

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: *"MANEJO DE LA COMUNICACIÓN EN CRISIS, ESTUDIO DE CASO, CRIMEN DE NIÑO GUATEMALTECO PERPETRADO POR SOLDADOS BELICEÑOS"*, siendo ellos:

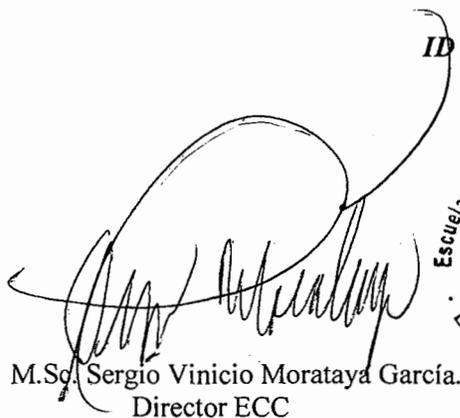
M.Sc. Sergio Vinicico Morayata García	presidente(a)
Dra. Aracelly Krisanda Mérida González	revisor(a)
Lic. Bayron Miguel García Morales	revisor(a)
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio	examinador(a)
M.A. Wangner Díaz Choscó	examinador(a)
M.A. Elpidio Guillen de León	suplente

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria de la Comisión de Tesis para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.Sc. Sergio Vinicico Morayata García.
Director ECC




Dra. Aracelly Krisanda Mérida González
Coordinadora Comisión de Tesis



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Copia: Archivo
AM/SVMG/Anaijr

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

398-16

Guatemala, 22 noviembre de 2016
Orden de impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No 095-2016

Licenciado (a)
Hugo Ricardo Alvarado
Carné: 9412834
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) Licenciado (a) Alvarado

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final de tesis por asesor, con el título: *EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN EN CRISIS: CRIMEN DE NIÑO GUATEMALTECO PERPETRADO POR SOLDADOS BELICEÑOS*, se emite la orden de impresión haciendo caso de la nota No. 931-16 del Inciso 14.1, del Punto DÉCIMO CUARTO del Acta No. 15-16 del Acta No. 15-16 de sesión celebrada por Consejo Directivo el 19-07-2016.

Apreciaremos que sean entregados un ejemplar impreso y un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central de esta universidad; tres ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y nueve ejemplares en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.

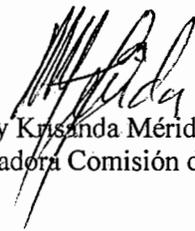
Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAN A TODOS


M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC




Dra. Aracelly Kinsanda Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo
SVMG/AM/anaij



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12,
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org

Para efectos legales la autora
es la única responsable del contenido de este trabajo

Índice

RESUMEN	i
Capítulo I.....	1
Anotaciones preliminares	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Antecedentes.....	1
1.3 Justificación.....	2
1.4 Delimitación del Tema	4
Capítulo 2	6
Fundamentos teóricos	6
2.1. ¿Qué es una crisis?	6
2.2. Buenas razones para preparar la crisis.	10
2.3. Estrategias para preparar la crisis	11
CAPÍTULO 3	17
ESTUDIO DE CASO.....	17
3.1. Los primeros 100 días del gobierno del presidente Jimmy Morales.....	17
3.2. Las noticias.....	18
3.3. Postura oficial.....	18
3.5. Identificación de la crisis.....	20
3.6 Análisis de contenido por nota.....	21
3.7. Un ambiente tenso	23
3.8 La crisis no llega a ningún puerto seguro	26
3.9 No buscan solución: hay más confrontación	28
3.10. Tambores de guerra	31
3.11. Sigue la tensión y no hay solución a la crisis	33
3.12 Proponen ayuda.....	35
3.13 Rechazan informen	36
CAPÍTULO 4	38
4.1 PROCEDIMIENTO PARA EL ABORDAJE DE LA CRISIS DE COMUNICACIÓN .	38
4.2 PROBLEMAS O CRISIS DE COMUNICACIÓN	39
4.3 ACTIVAR EL MONITOREO Y ANÁLISIS DE MEDIOS	41
4.4 CONVOCATORIA URGENTE DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE MANEJO DE	
COMUNICACIÓN EN CRISIS.....	42

4.5 PREPARACIÓN DE LA PRIMERA REUNIÓN CON EL COMITÉ DE MANEJO DE COMUNICACIÓN EN CRISIS.....	46
4.6 ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS.....	48
4.7 EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS	53
4.8 EVALUACIÓN.....	57
4.9 Recursos y estrategias ante la crisis	58
4.9.1 Procedimientos de vigilancia y control.....	58
4.9.2 Actitudes a seguir ante la crisis	60
4.9.3 Ante la duda no hacer nada.....	61
4.9.4 Ignorar deliberadamente	61
4.9.5 La confesión	63
4.9.6 Despacio, que tengo prisa	64
4.9.7 La post crisis	64
4.9.8 Reglas que se pueden aplicar	65
4.9.9 Proteger la reputación	66
4.10 Criterios que otorgan una buena reputación	66
4.11 Detonadores de una crisis	68
4.12 Las causas	69
4.13 El paso a paso	70
4.14 La restauración de la imagen	76
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84

RESUMEN

En 15 años de ejercicio periodístico se logró percibir que en los Departamentos de Relaciones Públicas del sector público no tenían una guía de manejo de comunicación en crisis, al momento en que la institución era señalada por diversas causas generaba un desgaste tanto a la autoridad como a la propia entidad, ese es el motivo de describir esta situación.

Es por ello, que las entidades no lograban revertir los cuestionamientos que se hacían de la autoridad y la crisis terminaba cuando el tema salía de la agenda de los Medios de Información Masiva.

Esta monografía propone un camino, una guía, una ruta, así como una serie de pasos que deben tomar tanto las autoridades de alguna institución pública en conjunto con el director de comunicación social, para enfrentar una crisis derivada a lo interno de la entidad o por sectores externos que la provocaron, a través de la descripción.

Es importante tener claro la guía y pasos para encender los focos que ayuden a advertir que una crisis se puede avecinar o ya se está inmerso en ella, por lo que se debe solucionar en el corto plazo.

Este trabajo es de compilación e investigación, ya que en la elaboración se llevaron a cabo procesos de búsqueda, análisis crítico, evaluación de documentos periódicos acerca del tema seleccionado.

La técnica utilizada fue la recopilación de información bibliográfica y hemerográfica, que fue de vital importancia para comprender, procesar la información obtenida con el objetivo de sustentar el trabajo. La compilación generó conocimiento y una propuesta para que pueda ser aplicada al momento en que una institución pública se encuentre en crisis. En cuanto a los instrumentos, fichas bibliográficas, de resumen y de análisis de contenidos.

La monografía introduce ideas y conceptos relevantes que un comunicador social puede conocer y le sea una herramienta útil en su labor.

Capítulo I

Anotaciones preliminares

1.1. Introducción

La necesidad de comprender el manejo de comunicación en crisis como un tema de enorme relevancia en las relaciones públicas, ayudará a gestionar, desarrollar y coordinar para abordarla y salir de ella.

Percibir un acontecimiento tan inesperado como una crisis, es complejo, sin embargo, hay una serie de características que son compartidas por todas las rupturas de equilibrio y que conviene tener en cuenta para abordar el acontecimiento desde el primer momento, como la sorpresa, el carácter único de la crisis, la situación de urgencia, la desestabilización y el descenso en la calidad de la información.

El presente estudio aborda el tema de relaciones públicas, en sí apegadas a la comunicación en situaciones de crisis de imagen institucional.

El esfuerzo de las relaciones públicas busca restaurar la opinión pública favorable.

Por ello, las instituciones u organizaciones que dependiendo de su quehacer e incidencia en la población, están propensas al sentir de la población, sobre todo en casos que se puedan presentar crisis, se consideró pertinente el desarrollo de este trabajo ligado a este tipo de situaciones para abordar una mejor comunicación.

1.2. Antecedentes

Se puede entender una situación de crisis como la ruptura de un equilibrio tras un acontecimiento, precisamente por ello, se percibe como algo que no debía pasar.

Cuando se habla de crisis en el escenario de las organizaciones, es imprescindible mencionar como parte importante del proceso de crisis la gestión o administración, los gabinetes, los distintos momentos o etapas y los planes de crisis.

De acuerdo con el significado que la filosofía china le atribuye a la palabra crisis, ésta puede ser vista por las instituciones como un problema o como una oportunidad.

De hecho, los postulados recientes coinciden en ver las situaciones de crisis como una oportunidad y es precisamente en esa dirección hacia donde apunta esta monografía.

El progreso, entendido como avanzar hacia lo positivo y alejarse de lo negativo exige superar la “era de la angustia” y el “shock del futuro”, para enfrentar las crisis como parte de la cotidianidad de nuestras experiencias profesionales y personales.

En el afán por buscar y alcanzar lo positivo (la salida de la crisis), no se puede olvidar que lo positivo se define en función de lo negativo, sólo si reconoce lo negativo (la crisis), se puede ser más creativo en la construcción de lo positivo (la solución).

Tomar una decisión significa trazar una frontera entre lo que se elige y lo que no.

En 2011 Girón Santos, Jakeline Iveth publicó la tesis: Las Relaciones Públicas del Registro de Información Catastral de Guatemala (RIC) ante situaciones de crisis.

La importancia de esa tesis es que refleja todas aquellas situaciones de crisis que afecten su imagen institucional y que puedan ser manejables por medio de las relaciones públicas, con la comunicación institucional. Y la única tesis que existe hasta el momento.

La idea es integrar un comité que funcione como previsor de esas situaciones de crisis, a manera de que se desempeñe cómo un órgano preventivo ante cualquier situación que pueda afectar la imagen institucional, además para socializar cualquier información estratégica.

Entre los aspectos que destacan en este estudio están las condiciones actuales del RIC para afrontar situaciones de crisis que afecten su imagen institucional.

Como consecuencia de ello, se identificaron los diversos públicos de la institución, en especial aquellos grupos de presión que podrían generar, en determinado momento, una crisis.

Además, se previeron las situaciones de crisis que pueden ser objeto de críticas negativas, que no beneficiarían en nada el fortalecimiento de su imagen institucional.

1.3 Justificación

En Guatemala se vive un momento crucial para las instituciones, pues el reto de la competencia generalizada como efecto de la globalización implica grandes peligros, pero a la vez muchas oportunidades.

Ese momento crucial se traduce en que ahora un ciudadano, la sociedad civil o un grupo específico o un funcionario público, a través de las redes sociales pueden generar una crisis institucional. Lo que conlleva a que deben estar preparados para atender un problema que genera desgaste tanto a la figura de quien dirige una entidad como a la propia institución.

Los desajustes sociales y políticos, el sorprendente avance de la tecnología y el desbordante crecimiento de la información, hacen que las entidades enfrenten cada día circunstancias distintas y riesgosas que ponen a prueba su estabilidad en el que se desempeñan sin importar el giro o la magnitud de la organización.

En estas circunstancias, las organizaciones deben ser cada día más flexibles y responder a los cambios en forma rápida y adecuada. La cultura del cambio y de la prevención no es solo una moda y, quienes sean capaces de asimilarla, sobrevivirán.

Los avances comunicacionales motivan a mantenerse a la vanguardia, lo que significa que se exija que el problema se debe enfrentar el problema que atañe a una entidad.

Es por ello que se debe trabajar con una visión estratégica acuñada en fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que ayudará a conocer la realidad organizacional actual. Es un error creer que las crisis no suceden o pueden manejarse y enmarcarse en un esquema único. Hoy es posible superar las situaciones críticas y, a la postre, fortalecerse, si se cuenta con un sistema integral de manejo de crisis.

Comprender el contexto y revivirlo aportará un aprendizaje organizacional para enfrentar cualquier suceso que altere el ritmo habitual de la institución y que pueda afectar negativamente su imagen y reputación pública y, de forma específica, a sus productos, empleados.

Un mensaje, un hecho inesperado o una actuación equivocada pueden llegarle a miles de personas en segundos, con consecuencias devastadoras. Del desempeño que se tenga frente a los medios de información en un momento de crisis depende, en gran medida, la imagen que quedará grabada en la memoria de millones de personas que forman la audiencia de esa entidad y que son la razón de ser de la institución.

Hay una vieja reflexión en la disciplina de la comunicación que afirma que hay dos tipos de instituciones o entidades privadas, las que han pasado una crisis y las que la van a sufrir.

En la actualidad, se puede observar que a diario más de alguna institución pública mantiene una crisis, que en ocasiones son pasajeras, mientras que otras perduran semanas, meses y en otras puede ser solo un momento.

Las instituciones públicas no están a salvo de formar parte de una coyuntura difícil. Una situación que puede ocurrir es enfrentar a la institución con empleados u otros públicos, y que los medios de información hagan eco del devenir de los acontecimientos.

Por ello, es fundamental saber cómo funciona el dispositivo que vela por la preservación de la imagen de la organización cuando se enciende la señal de peligro, que no es otro que la gestión de la comunicación de crisis y el análisis de riesgos y vulnerabilidades.

Las situaciones de crisis no entienden de improvisaciones, sino de planificación responsable y consecuente que sienta las bases para hacer frente a las contrariedades anticipadamente. Cuando estalla la crisis ya es tarde para pensar cómo se convoca un comité de crisis, cuándo se despliega el plan de comunicación o cuál es la mejor estrategia para cada grupo de interés.

La acción de una entidad y las situaciones de riesgo suelen ir de la mano. Pero los que perciben las crisis sólo como problemas se olvidan de que también pueden ser una fructífera fuente de oportunidades que repercute en la consolidación de la reputación empresarial. Si no se quiere que la crisis afecte a la continuidad de la institución, se debe tomar ventaja y aprovecharla.

Durante el trabajo de investigación se detectó que en las instituciones públicas no se tienen una guía en la cual puedan enfrentar el problema y como salir de la crisis. Es por ello que se propone una ruta para abordarla.

1.4 Delimitación del Tema

El objeto de estudio fue Manejo de la comunicación en crisis: estudio de caso; crimen de niño guatemalteco perpetrado por soldados beliceños, la ausencia de una guía, documento o instrumento que pueda estar al alcance de los departamentos de Relaciones Públicas para enfrentar un problema que pueda desgastar tanto al funcionario o a la misma institución.

En las entidades las crisis comienzan y terminan hasta que los medios de información dejan de publicar en relación a lo que descubrieron ya sea actos de corrupción, tráfico de influencias o decisiones incorrectas del funcionario a cargo de la institución.

En muchas oportunidades, los Departamentos de Comunicación, no tienen una relación directa con los jefes a cargo de los despachos, o al contrario, los funcionarios no ven la importancia a dicha unidad comunicacional, para tener una estrategia para evitar una crisis o cómo enfrentarla.

El trabajo que se desarrolló a lo que respecta a la crisis que se suscitó por la crisis provocada por la muerte de un menor de edad en Belice, lo cual el gobernante Jimmy Morales, lo hizo público en los medios de información, lo cual generó una crisis en uno y otro país, que no se supo manejar por la Secretaria de Comunicación de la Presidencia ni la Dirección de Comunicación Social, del Ministerio de Relaciones Exteriores. La tragedia ocurrió el 20 de julio de 2016.

La coyuntura de Guatemala, que genera noticias de alto impacto provoca que los medios de información dejen por un lado el problema, pero a la misma vez, la institución no cierra el círculo de la crisis y sigue abierta y cada cierto tiempo se vuelve a abrir el problema.

De igual forma, no hay un comité de crisis que pueda hablar, discutir y encontrar una solución.

El estudio de caso es un método de investigación en el que se aprende acerca de la complejidad de una sola unidad de un todo, basado comprensión exhaustiva de una "unidad", obtenida a través de una descripción y un análisis extensivo.

La característica principal del estudio de caso es la particularización, no la generalización.

Es por ello que se tomó como estudio de caso el crimen de niño guatemalteco perpetrado por soldados beliceños. A través del método descriptivo se da a conocer conocimiento nuevo que pueda ayudar a los departamentos de comunicación a manejar de mejor manera la crisis comunicacional.

El énfasis que se observó a través del estudio fue la singularidad, que el Presidente Constitucional de la República, Jimmy Morales generó una crisis. Eso implicó que se conocieron otros casos de crisis, pero es importante que se enfatice la necesidad de entender dicho caso. Es por ello que la metodología es cualitativa para el presente estudio.

Capítulo 2

Fundamentos teóricos

2.1. ¿Qué es una crisis?

La crisis se define como un cambio repentino entre dos situaciones, un cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de cualquier situación, organización, institución o empresa.

Se caracteriza fundamentalmente como la ruptura de dicho equilibrio, un fenómeno grave que, sin embargo, se considera normal ya que está ligado al funcionamiento cotidiano de cualquier organización.

Y que es algo súbito e inesperado entre ambas situaciones, (la anterior y la posterior) frente a lo cual la entidad tendrá que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante todos sus posibles públicos.

Se puede hablar de crisis entonces, como toda variación súbita de un acontecimiento constante. Se puede describir de la siguiente manera.

“Que una variación sea imprevista es algo que depende del margen de previsión sobre las variaciones del entorno, o del grado de mantenimiento a que se someten sus variaciones. Por eso, una variación que desborde aquellos límites exige reajustes, so pena de tener que renunciar al logro de los objetivos. Un margen demasiado estrecho o demasiado amplio para las previsiones hará también aparecer las variaciones del entorno de diferente manera” (Pinuel, 1998: 5).

La previsión de la crisis como tal, tiene una serie de características endógenas que obligan a reaccionar con celeridad ante lo imprevisto, pero además, normalmente va acompañada de una dimensión pública que, en la mayoría de los casos, se convierte en mediática (y con mayor virulencia en aquellos meses de sequía informativa).

La ruptura de equilibrio que ha generado la crisis adquiere una importancia renovada y la institución que se expone como culpable a la opinión pública, no tiene otro remedio que justificarse de forma inmediata.

Por consiguiente, la aceleración mediática contribuye notablemente al hecho de la crisis se convierta en un fenómeno excepcional.

“La comunicación de la crisis se entiende como el conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar tales situaciones de ruptura de equilibrio. Teniendo en cuenta el riesgo de descrédito generalizado que corre la institución u organización en cuestión, ya sea por parte de los propios medios de comunicación, los líderes de opinión o el público en general” (Piñuel 1998: 34).

Por tanto, el principal objetivo a la hora de aprender a gestionar la comunicación institucional, ante una ruptura de equilibrio, es el de buscar el freno de la crisis a la mayor brevedad y hacerse con el control de la información, a fin de reducir al máximo la pérdida de crédito y de capital en imagen por parte de la institución.

2.1.1. Características de la crisis

Percibir un acontecimiento tan inesperado como una crisis, es complejo, sin embargo, hay una serie de características que son compartidas por todas las rupturas de equilibrio y que conviene tener en cuenta para abordar el acontecimiento con éxito desde el primer momento.

El estudio (Gil, 1998), detalla las características de una crisis, descritos en cinco incisos que a continuación se describen en cinco incisos:

- a) **La sorpresa.** es inherente a la crisis. Ninguna crisis puede ser anticipada por completo, de otro modo incidiría una incongruencia en sí misma, ya que cualquier riesgo que se pudiese anticipar con rotundidad, sería tomado en cuenta por la organización y resuelto en la medida de lo posible, y como tal no incurriría en crisis, ya que desaparecería el factor sorpresa.

Lo que sí se puede hacer es prever algunas situaciones con antelación, con el fin de minimizar su impacto. No obstante, la sorpresa es una de las principales características definitorias de la crisis al no poder anticipar totalmente a lo que está por venir hay que contar con ese factor para reaccionar con suficiente tiempo ante lo desconocido.

- b) **Carácter único.** Normalmente, la crisis es única, es decir, sería muy extraño que se dieran dos situaciones de crisis provocadas por las mismas causas o, en su defecto, las mismas causas jamás producirían el mismo efecto. Una situación puede ser única y sorprender, pero si ésta se repitiera, sería considerada una más, de una serie y ya se sabría sobradamente cuál es el protocolo a seguir para solucionar la incidencia.

- c) **Situación de urgencia.** Toda crisis, se caracteriza por una compleja dificultad en aumento que hay que afrontar y por una constante afluencia de informaciones negativas que provocan una situación de alerta en la que el tiempo juega siempre en contra.

La afluencia de información que hay que afrontar suele ser negativa y debe ser atrapada. Hay que reaccionar con celeridad, especialmente cuando los medios disponen del poder de tratar la información en tiempo real y en este contexto el rumor no tarda en aparecer. La consigna es ganar todo el tiempo posible.

d) La desestabilización. En situaciones de crisis, las relaciones de la entidad se alteran. La rapidez de respuesta que se requiere y la violencia que se desencadena (en términos informativos) en momentos de ruptura del equilibrio normal, hacen que todos los procedimientos acostumbrados se vuelvan inoperantes.

Las relaciones de la organización con su entorno se ven modificadas, por ejemplo, el gestor de la información está acostumbrado a una forma de actuación con un número de periodistas conocidos y que le resultan cordiales, con los que además tiene una relación lógica y controlada, pero en el momento de crisis deberá enfrentarse a grupos de periodistas mucho más numerosos y menos especializados que exigirán información rápida y veraz.

Se exigen hechos superficiales, nada de análisis, se busca información “candente” y esto provoca que todos los instrumentos habituales de comunicación se descubran inútiles y esto, a su vez, es un factor desestabilizador más. Por lo tanto, no sólo habrá que modificar los términos, sino también las formas de comunicación.

e) Descenso de la calidad de la información. Lógicamente, los supuestos anteriores provocarán una calidad inferior en los mensajes, deteriorados por la situación de urgencia, por ejemplo debido a la aparición de nuevos actores de la comunicación, la ruptura del equilibrio interno al gabinete de comunicación, etc., todos estos factores se van sumando hasta que causan el inevitable deterioro de la calidad de los mensajes emitidos por la organización, que acaban dejando de controlar su discurso en pos de una reacción obligada antes de tomar decisiones acertadas o meditadas por falta de tiempo.

Los medios de información, por su parte, en su demanda acelerada de información, prefieren un discurso escueto en lugar de profundizar, deteriorando paulatinamente el mensaje.

En este contexto, lo peor que puede pasar es que aparezcan rumores, pues estos acaban convirtiéndose en información interesante en cuestión de minutos”.

2.1.2. Delimitación de las distintas situaciones de crisis

En realidad, la crisis puede darse de muchas y diversas formas por lo que no puede circunscribir a elaborar una tipología exhaustiva que las englobe a todas.

Lo que sí se puede es distinguirlas en función de la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan o bien, en función de su desarrollo.

El trabajo (Gil, 1998), refiere según los orígenes de la crisis, ésta puede generarse en diversos entornos conocidos: el de las relaciones sociales, el de las relaciones con el entorno humano o el de las relaciones de comunicación. Y las desglosa de la siguiente manera:

a) **Crisis en el entorno de las relaciones sociales.-** Bien sean internas, que son las relaciones de producción, en una organización, como podría ser cualquier tipo de cambio dentro de la rutina de la entidad, es decir, cambios de personal, de dirección, de programas, etc. O bien, sean relaciones sociales externas. Un claro ejemplo son los cambios políticos, las huelgas de sindicatos o sectoriales, cambios legislativos, crisis económicas.

b) **Crisis en el entorno de las relaciones humanas.-** Que también pueden distinguirse como internas o externas. El primer caso, las relaciones internas con el entorno humano en una organización son referidas, por ejemplo, a un accidente que tuviera lugar en las sedes o instalaciones de la propia institución.

Mientras que en el segundo caso, las relaciones externas con el entorno humano en el que opera una organización, define aquellas acciones que no pueden ser evitadas por la misma, es decir, catástrofes climatológicas, atentados terroristas, defectos en la entrega de proyectos u obras, o en el servicio que presta la institución y que haya causado graves perjuicios ya sea al funcionario o usuarios.

c) **Crisis en el entorno de las Relaciones de Comunicación**

Una vez más se puede diferenciar entre la crisis interna y la externa. El primer caso alude a los perniciosos rumores, a pugnas internas entre distintos departamentos de la misma institución, el acoso laboral.

El segundo caso, se refiere a cuando esa pugna traspasa las fronteras de la organización e introduce otros actores en el entorno, declaraciones polémicas de un trabajador a la prensa, filtración de secretos de la institución (destituciones, compra de bienes y servicios, acercamientos con la oposición, programas nuevos, etc.), y que estos sean publicados (esto es especialmente delicado en aquellas entidades que se revele información relacionadas a informes médicos de particulares, temas de seguridad nacional, tributarios).

“Independientemente del origen de la crisis, sea por un accidente químico, por rumor, un cambio en la dirección organizacional, un terremoto o una simple errata en las cifras de su balance económico, hay que diferenciar con absoluta claridad entre cuáles son los riesgos que hay que asumir y si estos son de fácil o difícil anticipación, de cara a las posibilidades de resolución de la misma” (Gil, 1998: 30).

Los riesgos de carácter técnico son fáciles de anticipar, al menos más que los derivados de un estado de opinión. El riesgo técnico es plausible, mientras que el riesgo de opinión, es el que se deriva por ejemplo, de un conflicto social o de un viraje político estatal, resulta mucho más sutil y por tanto, difícil de prever.

En este caso, desde el comienzo de la crisis, se plantea un problema de comunicación entre los actores, pues ya no se trata sólo de saber lo que la institución hace, sino lo que la organización es, a lo que se dedica, cuál es su identidad

El estudio efectuado (Alcat, 2005), destaca que existe un riesgo técnico y es muy sencillo de identificar. No obstante, si no se maneja la situación con la debida celeridad y estrategia, puede convertirse a su vez en un riesgo de opinión, en el momento en que la organización pierda su credibilidad y se cuestione la calidad o la eficacia de su seguridad.

2.2. Buenas razones para preparar la crisis.

“La mayoría de las organizaciones evitaban tratar estos temas y obviaban cualquier tipo de reflexión acerca de la crisis, arguyendo que una de las características principales de la misma, precisamente es la sorpresa, por lo que la ruptura de equilibrio aparecerá en el momento menos esperado y será en vano intentar prepararla con anterioridad” (Wilcox, 2001: 38).

La única opción para estar preparados ante lo inevitable y ante lo incontrolable, es llevar a cabo una auditoría de riesgos antes de que la crisis sea inminente. Esta auditoría debe llevarse a cabo a conciencia y fundamentalmente a dos niveles. A nivel interno y externo.

“Otra de las tesis que defendían era la de que la institución no debe mezclarse en escenarios negativos aunque sea para representarse a sí misma, ya que esto amenazaría con empañar su imagen y, por último, sostenían que la simple evocación de la crisis traumatizaba y estresaba a los trabajadores de la organización”, (Wilcox, 2001: 54).

El hecho de tener la oportunidad de realizar un procedimiento de anticipación antes de la urgencia, es fundamental, especialmente desde que se constató que la frecuencia de las crisis aumenta ante la conjunción de dos fenómenos.

Por un lado, el número de crisis crece por la naturaleza misma de las actividades organizacionales (complejidad de las tecnologías, entorno inestable en constante cambio) y la actitud de los públicos; y por el otro lado, se debe a que los medios de comunicación han aumentado su poder investigador de la actualidad (competencia feroz entre medios, desarrollo técnico, capacidad de información en tiempo real, incremento de la demanda por parte del gran público), asegurándose la hegemonía de los medios ante la percepción de los acontecimientos y, por lo tanto, ante la ruptura de equilibrio que ellos mismos ayudan a provocar.

El estudio (Wilcox. 2001), establece que es patente que no sólo cada vez hay más crisis, sino que cada vez se les da una mayor publicidad y por tanto se convierten en algo más y más importante para el gran público.

2.3. Estrategias para preparar la crisis

Entre los principales pasos que los Departamentos de Comunicación Social es saber que estrategias pueden utilizar para enfrentar la crisis y poder salir de ella en el corto plazo.

El trabajo (Almansa, 2004), afirma que la anticipación de la crisis es fundamental para la entidad, así se recapitulan cuáles son los niveles de la auditoría.

“A nivel interno permite abordar de modo neutro y constructivo las eventualidades que posteriormente serán vividas de forma negativa, por eso es conveniente analizar, en primer lugar, todas las crisis anteriores, tanto las que han tenido lugar, como las que se pudieron evitar a tiempo sea por la razón que sea” (Almansa, 2004:129).

Es necesario identificar todos los riesgos posibles, buscar y adelantar todas las soluciones viables.

El estudio (Almansa, 2004), estipula que una vez concretada la estrategia para preparar la crisis, es necesario que se ponga en conocimiento de los directivos de la entidad y todas aquellas personas con información o puestos claves dentro de la organización para elaborar los pasos a seguir de común acuerdo y contando siempre con el respaldo, tanto de los puestos más altos, como de aquellas personas que al margen de su función dentro del organigrama, ostentan el verdadero poder, la máxima responsabilidad o las cualidades que más nos pueden beneficiar en caso de entrar en situación de emergencia.

Reuniones no sólo para informar a los posibles actores que interactuarán en caso de que se produzca la crisis, sino también tener en cuenta sus posibles soluciones, sus puntos de vista y compromisos o disponibilidad en cada momento.

El siguiente paso es elaborar un fichero a conciencia, donde se incluyan todas las informaciones clasificadas en función de la gravedad del acontecimiento o su probabilidad.

A la hora de llevar a cabo un análisis preventivo, este tipo de acciones facilitan mucho el trabajo.

“También es conveniente preparar por adelantado toda la información necesaria para tenerla a mano en el momento de la crisis, desde la presentación de la organización, su historia o las actividades a seguir, hasta los datos estadísticos de que se disponga, pasando por los datos personales de los profesionales que componen la institución, y, sobre todo, el nombre, la función de los portavoces y el de los expertos que se encargarán de dar las explicaciones pertinentes y, en resumen, dar la cara por la institución en el peor de los casos” (1997, Puñuel: 27).

Incluso, si es posible, incluir también información precisa sobre aquellos hechos que se cree que podrían generar una crisis.

En el caso de que dichos planes ya existan y todos estos pasos estén cubiertos, lo mejor es que se revisen a conciencia y repasar para detectar posibles errores y para tener en mente exactamente lo que es necesario en cada momento.

Así como visitar los lugares susceptibles de ser el escenario de posibles crisis también es un punto favorable. La intención última es eliminar en el mayor grado posible toda la incertidumbre a fin de controlar lo más posible el factor sorpresa y no encontrarse desprevenido en ningún momento y bajo ninguna situación.

Por otra parte, a nivel externo hay que contar con la suprema relevancia de la agenda de ajuste y sus tendencias para con los medios de comunicación.

Es decir, se trata de identificar los temas de mayor interés y seguimiento en los medios y realizar un listado en función de su importancia. Esto nos ayudará, según los casos a desviar la atención del problema principal con relativa rapidez y eficacia.

También hay que tener en cuenta la relevancia de las opiniones que se hayan recogido con anterioridad, por ejemplo, es el caso de las encuestas, reuniones de líderes de opinión.

Todo ello permitirá, en mayor o menor medida, identificar los posibles problemas, así como las percepciones que los demás tienen de ellos y de las situaciones a tratar.

“De la misma manera conviene también identificar los públicos prioritarios a los que debemos dirigirnos en primer lugar, así como los grupos de interés, los medios de comunicación que más nos interesan, los que no nos ofrecen interés alguno, la competencia y las acciones que ésta puede desarrollar para beneficiarse de nuestra situación de emergencia” (Almansa, 2004: 21).

Todo ello nos sirve para prever cuáles serán las actuaciones y nuestro plan a seguir, sobre todo en cuanto a las relaciones con la prensa se refiere, en cualquier situación de crisis.

Por el contrario, si la crisis no se anticipa y se prepara con suficiente rigor cuando se cuenta con el tiempo necesario para hacerlo, es decir, sin la urgencia de la ruptura real de equilibrio, la entidad sufrirá un doble efecto negativo.

Según el estudio (Almansa, 2004), establece en primer lugar que será víctima de un nefasto retraso, debido al tiempo que hay inevitablemente que dedicar a la puesta en marcha de todo el operativo de emergencia y al control sobre el discurso que deberá mantener la organización.

Estas dos situaciones tan apremiantes arrojan irremediablemente una imagen muy negativa de la entidad que, por otra parte, al no estar preparada, actuará con retraso y su discurso será lento y confuso.

De acuerdo con (Almansa, 2004), quien refiere que en esa coyuntura, todos los mensajes emitidos por la organización serán mucho más importantes que los actos de la misma. La palabra por encima de la acción, ya que la palabra es mucho más inmediata, mucho más rápida, que la elaboración de una acción que le pueda resultar realmente útil.

Por eso, si el mensaje resulta torpe, será recibido con desconfianza, el silencio será recibido como el consentimiento, un cambio de discurso como una tentativa de manipulación.

“Este retraso se verá empeorado por el despliegue de enfrentamientos que tiene lugar inmediatamente después. Unos efectos negativos derivan en otros y así continúa el efecto.

El problema es el siguiente: los públicos están desestabilizados y no confían en la organización, los periodistas buscan información, pero si la entidad se mantiene en silencio más allá del tiempo prudencial, insistirán con una fuerza mayor y tratarán de obtener la información en cualquier parte, por ejemplo, entre los empleados”, (Augustine, 2001: 69).

Los empleados, están desinformados y, al no conocer cuál es la política que pretende seguir a la entidad, pueden favorecer la propagación de “filtraciones” de información y, por consiguiente, de rumores incontrolados.

Esto a su vez, provoca que la desconfianza del público, sea aún mayor y de este modo, el problema se hará más y más grande hasta que sea realmente difícil resolverlo. Mientras que con un plan de prevención adecuado, se puede evitar todo esto.

2.5 Una anticipación eficaz

Hay que evitar el riesgo de caer en el catastrofismo o en la mortificación paralizante, porque es evidente que cualquiera puede cometer un error o ser víctima de un revés de las circunstancias.

Para lograr y alcanzar la anticipación eficaz, se debe asumir una serie de riesgos que unas veces son controlables y otras no.

Por una parte hay que tener en cuenta que los riesgos van más allá de las simples declaraciones de principios y que hablar de posibles fallos es tabú.

“Un buen plan de anticipación permitirá atenuar, que no eliminar, los efectos negativos de las posibles crisis que surjan en el entorno de la organización. No obstante, el plan debe ser desarrollado con suma objetividad, sinceridad, siguiendo un método, como si se tratase de una auditoría fiscal” (Fita, 1999: 90).

Hay que evitar el riesgo de caer en el catastrofismo o en la mortificación paralizante, porque es evidente que cualquiera puede cometer un error o ser víctima de un revés de las circunstancias.

Se debe asumir una serie de riesgos que, unas veces son controlables y otras no.

Por una parte, hay que tener en cuenta que los riesgos van más allá de las simples declaraciones de principios y que hablar de posibles fallos cuesta reconocerlos.

Según la tesis (Fita, 1999), concretiza que por otra hay que asumir que la misión de cualquier organización va más allá de su simple rol económico, financiero o social.

La organización está asumiendo compromisos, obligándose a respetar la ley, a garantizar la seguridad, a asegurar la protección y la salud del consumidor, a proteger el medio ambiente.

Así pues hay que tomar en cuenta todos y cada uno de estos frentes, y las impugnaciones que va a recibir, en periodo de crisis, vendrán como consecuencia del hecho de que reconozca y atienda o no a sus compromisos y responsabilidades, o bien sobre la reparación de sus faltas en este campo.

“Por este motivo, la única tabla de salvación será un discurso que haga ver que se asumen las responsabilidades. Un buen discurso definido y organizado con coherencia, permitirá corregir la pérdida de imagen. Tanto el tono de las declaraciones como la manera de comunicarlas se harán fundamentales, de hecho, es precisamente en circunstancias dramáticas cuando se ponen a prueba los recursos comunicativos y su pertinencia o eficacia” (Fita, 1999: 112).

Una buena táctica es la de ponerse siempre en el lugar de los diferentes interlocutores (todos y cada uno de ellos, desde el funcionario, hasta el empleado o viceministros, pasando por el periodista o el director del medio de comunicación), si se hace la pregunta con antelación qué es lo que puede pensar cada actor en caso de accidente o de la irresponsabilidad por parte de la institución, dicho acto de empatía proporcionará un seguro ante los errores que se cometen en momentos de tensión.

El equipo directivo y el departamento de comunicación son los que se encuentran al frente de la crisis, pero los demás actores de la institución no se quedan al margen. La crisis no se circunscribe a un único ámbito, sino que presenta varias facetas técnicas, jurídicas, sociales, Fita (1999).

Y de ahí la importancia de sensibilizar al mayor número de personas ante la emergencia de una ruptura de equilibrio.

El acercamiento a tanta gente ofrece fundamentalmente dos ventajas: por un lado permite pensar en los problemas previstos con anterioridad desde todos sus aspectos y por el otro, asegura un grado máximo de preparación en la entidad.

No se debe olvidar que el éxito depende de la preparación previa, de toda la entidad, no sólo de un grupo de personas.

2. 7 La negación

Es decir, una excusa no pedida, manifiesta una acusación. Esto es así, cuando alguien llega exculpándose en voz alta de un acto (desde un delito hasta una

travesura infantil) en el que nadie había reparado, evidentemente esa persona es el culpable.

“Un culpable además no muy inteligente, pues está llamando la atención sobre una situación que probablemente, nadie había tenido en cuenta y habría pasado desapercibida, provocando así el efecto contrario del que deseaba. Todo el mundo se fija en dicha situación y el primer sospechoso es él” (Bartoli, 1991: 45).

A nadie se le ocurriría llamar a la prensa, para confesar que ha descubierto que, por ejemplo, la institución recurre a prácticas ilegales y menos aun empezando por un “pero nosotros no hemos sido”. Es tan ridículo como incongruente.

Según el análisis (Bartoli, 1991), establece que en el momento en que salta la crisis (para la que seguramente ya estaremos preparados con los numerosos planes de actuación que hemos llevado a cabo previamente) la estrategia a seguir es la primera. No hacer nada, dejar que el otro hable y entonces es cuando se pone en marcha el dispositivo preparado en nuestro plan de crisis.

Esto no sólo nos ofrece una clara ventaja ante el oponente, sino que además arroja una imagen de tranquilidad, muy importante para la opinión pública, al tiempo que nos descubre como una entidad organizada, que domina su sector, que conoce perfectamente su trabajo y cuya profesionalidad la capacita para un desempeño impecable de su labor.

Con esto, la opinión pública estará del lado de la entidad, inmediatamente.

Entonces es necesario hablar de la estrategia de la negación. Una vez ocurrido todo lo anterior, la organización puede optar simplemente por negar los hechos. Obviamente cuando se trate de crisis en las que las acusaciones deban ser demostrables.

“Pongamos unos ejemplos: en el caso de un desfalco financiero real, se puede negar de entrada y si persiste, se optará por otra estrategia, en el caso de un desfalco falso, hay que mantener esta estrategia hasta el final.

En el caso de un accidente aéreo, no se puede negar el accidente, pero sí la culpabilidad de la institución buscando otros actores que puedan ser los culpables: el piloto, la constructora, el clima” (Bernays, 1990: 123).

Hay que saber muy bien a qué atenerse a la hora de emplear esta estrategia que, por otra parte, puede resolver la crisis en poco tiempo.

La organización debe negar en bloque los incidentes y rechazar cualquier interés que se le preste. Lo que decía anteriormente, “no hay mayor desprecio, que no hacer aprecio”. Si la acusación es infundada, la crisis se resolverá y no habrá evolución ni mayores consecuencias, aunque de todas formas haya que probar la inocencia de la entidad de alguna manera.

Si la acusación es veraz y está justificada se corre el riesgo de que la verdad salga a la luz pública y la institución se verá perjudicada doblemente ya que habrá perdido por completo su credibilidad. Y por consiguiente, ya no hay ninguna capacidad de respuesta.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE CASO

3.1. Los primeros 100 días del gobierno del presidente Jimmy Morales

Tres meses habían transcurrido desde que tomó posesión Jimmy Morales, como Presidente Constitucional de la República, el 14 de enero del 2016. Al transcurrir las semanas diversos grupos de la sociedad civil y la oposición política se encargaron de difundir mensajes contra el Ejecutivo, aduciendo que no tenía un plan de gobierno concreto ni acciones que demostraran un rumbo para el país.

El 23 de abril 2016 se cumplieron los primeros 100 días de gestión de Morales al frente del Ejecutivo. Sin embargo, las críticas hacia el gobierno se incrementaron antes de cumplir el centenar de días.

El 21 de abril ocurre la muerte de un niño guatemalteco dentro del territorio de Belice, lo cual sirve al gobernante para desviar la atención de la crítica hacia su gobierno y en un mensaje a la nación utiliza calificativos “repudio, cobarde, condena, uso desmedido de la fuerza y qué amenaza representaba para la soberanía de Belice la incursión del niño en ese territorio”.

Toda una carga de palabras de patriotismo buscó el gobernante para despertar el nacionalismo de los guatemaltecos, sin lograrlo. Más allá de resolver el problema, sus declaraciones no meditadas ni analizadas, sino que al contrario comprometedoras, generó que se activara una crisis institucional que arrastró a varios países que tuvieron que intervenir y utilizar su más alta diplomacia para salir del asunto.

Los equipos de comunicación tanto de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia y la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Exteriores experimentaron su primera crisis comunicacional que demostró que no tenían una ruta, una guía, un camino que los llevara a solventar y salir del problema.

Por más que intentó el gobernante de desviar la atención mediática sobre las críticas que recibía por la forma en que conducía el país, la muerte del niño se sumó al mal desempeño que como Ejecutivo se proyectó a la sociedad.

A través de diferentes noticias publicadas en el medio de información, Prensa Libre, se refiere que no hay una línea que demuestre que se atiende la crisis, sino al contrario, se dan a conocer noticias que complican cada vez más la relación entre ambos países.

3.2. Las noticias

Antes de continuar con el análisis, se transcribe la noticia en relación al acontecimiento de la muerte del niño de 13 años, publicado por Prensa Libre.

“Un ataque armado perpetrado por soldados beliceños contra una familia en la zona de adyacencia entre Guatemala y Belice ocasionó la muerte de un niño el miércoles último, en la comunidad San José Las Flores, Melchor de Mencos, Petén, según declaró el presidente Jimmy Morales.

En el ataque resultaron heridos Carlos Alvarado, de 48 años, y sus hijos Carlos y Julio Alvarado, de 11 y 13 años. Los dos primeros fueron trasladados a un hospital en el área urbana de Melchor de Mencos.

Familiares informaron que por causas que aún se desconocen, el grupo armado se llevó a Julio Alvarado, quien a causa de la gravedad de las heridas murió en un hospital del vecino país.

También se informó que en el incidente en la zona de adyacencia, fue capturado el guatemalteco José María Antonio Reyes, 38. El Gobierno de Belice dio a conocer en un comunicado que este permanece detenido por la policía beliceña, y espera ser escuchado por un magistrado”.

3.3. Postura oficial

El presidente Jimmy Morales se pronunció en contra del ataque y responsabilizó de manera directa a las fuerzas armadas de Belice por la muerte del menor.

Los afectados narraron que el ataque ocurrió entre las 18 y 19 horas, cuando sembraban pepitoria en un terreno, pero fueron sorprendidos por tropas beliceñas, cuyos soldados les dispararon.

El menor herido aseguró que observó cuando su hermano fue alcanzado por las balas y quedó tendido en el lugar, con heridas en varias partes del cuerpo.

El Primer ministro de Belice Dean Barrow a través de un comunicado de prensa, rechazó las declaraciones del presidente Morales quien señaló a soldados beliceños como responsables de la muerte de un niño guatemalteco

Litigio

Los dos países mantienen el litigio desde hace más de 150 años y en la actualidad no existe una frontera delimitada entre Guatemala y la excolonia británica.

Guatemala reclama 12 mil 272 kilómetros cuadrados del territorio que hoy ocupa Belice, lo que representa más de la mitad de ese país, nacido de la colonia que el Imperio Británico formó de facto en el siglo XVIII en esa área que era parte de la

Capitanía General instaurada por el Imperio Español en 1540 como parte del Virreinato de Nueva España.

3.4 Mensaje del Presidente

Un día después del ataque, el gobernante Morales, envió un mensaje a la nación en la cual mostró la postura oficial en relación al ataque armado. A continuación, transcribimos en su totalidad el discurso del gobernante.

“Pueblo de Guatemala, con profunda tristeza y con el total repudio y condena del Estado de Guatemala, quiero comunicar a nuestra población que el día de ayer miembros de las fuerzas de Belice dieron muerte a otro guatemalteco.

En este caso con el agravante que la víctima fue un niño de 13 años. El cobarde y desmedido ataque fue contra el niño Julio René Alvarado Ruano de apenas 13 años de edad, cuyo cuerpo aún se encuentra en manos de las autoridades de Belice.

En el ataque resultaron heridos con armas de fuego su hermano menor de apenas 11 años el niño Carlos Alberto Alvarado, y su padre Carlos Alfredo Alvarado Ramírez, de 48 años, quienes se encontraban sembrando pepitoria en el área de la zona de adyacencia.

Le pregunto a las autoridades de Belice, qué amenaza representa para su soberanía un niño de 11 y un niño de 13 años, Este hecho causa verdadera indignación y repudio.

Quiero expresar una enérgica condena por este cobarde acto de agresión y uso desmedido de la fuerza, en contra de menores. Por lo anterior expongo:

Que el gobierno de Guatemala exige al gobierno de Belice que ponga al responsable o a los responsables de la muerte de este menor guatemalteco ante las autoridades para que sean juzgados en los tribunales correspondientes.

2) Que hemos hecho del conocimiento de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, esta violación de los Derechos Humanos por parte de las fuerzas de defensa de Belice a estos dos menores guatemaltecos.

3) Que solicito a las organizaciones que velan por la protección de los Derechos Humanos, que investiguen este cobarde acto por parte de las fuerzas de defensa de Belice.

4) Que considerando la buena voluntad de Guatemala y el trabajo de conciliatorio por parte de nuestra cancillería por encontrar una solución pacífica y permanente

para el reclamo que se tiene con Belice, así como mantener y desarrollar las buenas relaciones lo cual no se ve respaldado estas acciones de Belice.

Hemos decidido que a partir de este momento ejerceremos un estricto ejercicio de protección a la soberanía de Rio Sarstún y toda la línea de Adyacencia, para garantizar que no haya más abusos por parte de las fuerzas de defensa de Belice, en contra del territorio y la población guatemalteca.

5) He decidido llamar a consultas a nuestro embajador en Belice hasta que las autoridades de ese país, esclarezca este lamentable hecho.

Finalmente, expreso mi profundo pesar a la familia Alvarado Ruano por esta irreparable pérdida y le envío mi solidaridad en estos duros momentos”.

Debido a la naturaleza de la Presidencia de la República y del Ministerio de Relaciones Exteriores, instituciones políticas, su imagen institucional fue afectada ante la opinión pública, cuando se vio involucrada en una situación de crisis, cuando se denunció la muerte de un menor de edad en territorio beliceño.

3.5. Identificación de la crisis

La crisis mediática para del Gobierno Central se tornó de la siguiente manera:

Medio	Fecha y día de la publicación	Título de la nota
Prensa Libre	Sábado 23 de abril, 2016	Sugieren investigación y apurar una consulta
Prensa Libre	Domingo 24 de abril, 2016	Solución pacífica de los conflictos
Prensa Libre	Lunes 25 de abril, 2015	El tema de Belice resurge con fuerza
Prensa Libre	Viernes 06 de mayo, 2016	Recomiendan no viajar a Belice
Prensa Libre	Domingo 08 de mayo, 2016	“Gobiernos no asumen su responsabilidad”.
Prensa Libre	Domingo 15 de mayo, 2016	Arrestan a campesinos en Belice

Prensa Libre	Lunes 23 de mayo, 2016	Demandan a Belice
Prensa Libre	Martes 06 de septiembre, 2016	País rechaza investigación de la OEA
Prensa Libre	Martes 06 de septiembre, 2016	Firmeza ante burdo informe

Fuente: elaboración propia

3.6 Análisis de contenido por nota

Medio	Título de publicación	Sección, página y genero	Emisores	Mensaje clave	Negativa o positiva
Prensa Libre	Sugieren investigación y apurar una consulta	Páginas 2 y 3. Reportaje	OEA, Reino Unido, Presidente en Funciones, Jafeth Cabrera, México.	Para evitar más la crisis, proponen una consulta popular.	Negativa para el Gobierno Central.
Prensa Libre	Solución pacífica de los conflictos	Página 18 y correspond e a una columna de opinión.	Luis Morales Chúa	Las relaciones entre Guatemala y Belice experimentan sobresaltos cada cierto tiempo cuando se producen hechos de sangre.	Positiva
Prensa Libre	El tema de Belice resurge con fuerza	Página 12 y es un Editorial	Prensa Libre	No se debe utilizar el asunto como un distractor de la atención nacional.	Negativo

Prens a Libre	Recomiendan no viajar a Belice	Página 6 nota informativa	Congreso de la República de Guatemala	Diputados piden que se advierta a los guatemaltecos sobre riesgos en país vecino.	Negativo
Prens a Libre	“Gobiernos no asumen su responsabilidad”	Página 5, en la sección Mi Pueblo, una entrevista	Presidente del Consejo Comunitario de Desarrollo en Poptún, Petén.	Campesinos que habitan zona de adyacencia con Belice viven en zozobra.	Negativo
Prens a Libre	Arrestan a campesinos en Belice	Página 6, nota informativa	Ministerio de Relaciones Exteriores	Gobierno beliceño dice que militar actuó en defensa propia.	Negativo
Prens a Libre	Demandan a Belice	Página 6, breve noticioso.	Grupo de Apoyo Mutuo (GAM).	El GAM acompañará a la familia de la víctima y enviará un expediente a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos para que le exija a Belice quienes son los responsables del ataque armado.	Positivo
Prens a Libre	País rechaza investigación de la OEA	Página 8, nota informativa	Presidente de la República, Jimmy Morales. Ministerio	No concuerdan las pruebas presentadas	Negativo

			Público e Inacif.	por parte de Belice.	
Prensa Libre	Firmeza ante burdo informe	Página 12, editorial	Prensa Libre	Se rechaza el informe presentado por la OEA	Negativo

Fuente: elaboración propia

3.7. Un ambiente tenso

Tres días después del crimen del niño de 13 años, el matutino Prensa Libre, le dedica un espacio de dos páginas a la tensión que se generó entre Guatemala y Belice a causa de las declaraciones del presidente Jimmy Morales.

El medio de información recogió y plasmó las posturas de cada uno de los involucrados en relación al ataque armado.

Sin embargo, en ningún párrafo se encuentra una estrategia de comunicación definida por parte de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia ni del Departamento de Comunicación del Ministerio de Relaciones Exteriores para resolver la situación.

En el trabajo periodístico en las páginas 2 y 3, se refleja un ambiente tenso entre uno y otro país que va creciendo conforme avanzan los días y no hay indicios de procurar encontrar un punto de solución.

La falta de una estrategia activa una crisis institucional, debido a que una de las primeras decisiones es retirar al embajador de Guatemala en Belice como una medida de protesta. Antes se presentó una denuncia ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos por el ataque armado.

Posteriormente, le sigue patrullajes en embarcaciones en el Río Sarstún y en la línea de Adyacencia para proteger a los guatemaltecos de futuros incidentes armados.

Estas acciones provocó la reacción de la comunidad internacional que intervino y fue el mediador para que el intercambio de declaraciones se saliera del límite diplomático.

EDITORIAL

Consideraciones sobre el español

Ayer fue conmemorado en el mundo hispanico el 400 aniversario de la muerte de Miguel de Cervantes Saavedra, cuya novela *Don Quijote de la Mancha* ha sido catalogada por escritores contemporáneos como la mejor de todos los tiempos, por una irrepetible coincidencia: en esa fecha también fallecieron el inca Garcilaso de la Vega, considerado el primer escritor hispanoamericano, y William Shakespeare, otra figura de indiscutible importancia en la literatura mundial.

El 23 de abril se celebra también el Día del Idioma Español, y por ello es procedente hacer consideraciones acerca de la lengua oficial de España, las 19 repúblicas hispanoamericanas, Filipinas y Guinea Ecuatorial, y con fuerte y creciente presencia en Estados Unidos. La hablan 500 millones de personas como lengua materna y 50 millones más como segunda lengua.

Un tema fundamental que debe ser estudiado y comprendido en los países hispanoamericanos con importante presencia cultural indígena es el papel que le corresponde desempeñar al español en el mundo actual. De similar importancia es la influencia del inglés en nuestro idioma, así como las maneras como los usuarios de la tecnología actual se expresan en las redes sociales.

En el caso de las lenguas indígenas, la Unesco indica que en el continente americano existen 642 pueblos y 860 idiomas con variables dialectales. Su incursión en la sociedad globalizada de hoy, que incluye evidentemente la capacidad de comunicación con el mundo exterior,

es un proceso necesario, con la complejidad de cómo hacer para conservar las culturas ancestrales.

En estos casos, al español le corresponde el papel de ser puente de comunicación entre las culturas indígenas y el mundo. Permitir el influjo de otros idiomas podría provocar no solo la muerte de estas lenguas sino también la incomunicación dentro de esas comunidades. Por ello es crucial la lucha por eliminar el analfabetismo y la deserción escolar.

En cuanto a esa amenaza, se entiende que la adaptación de palabras de otras lenguas es un proceso histórico, y es válido calificar de corrosiva esa influencia cuando los hablantes, por moda, equivocado malinquisismo o sometimiento lingüístico, emplean términos de otro idioma en vez de las palabras del español. Es comprensible, sin embargo, en el caso de nuevos vocablos producto de la tecnología y que no tienen equivalentes en el habla nuestra, por lo que cabe españolizarlos.

La mayor amenaza para el idioma español es la actual indiferencia hacia las normas ortográficas y el uso de símbolos no lingüísticos al expresarse por escrito. Un análisis sereno permite prever que esta moda perderá terreno a causa de la incomprensión del mensaje, que no puede depender de la voluntad de cada persona. Pero eso está por verse.

Hablar sobre el idioma español es fascinante y actual. Las palabras no son inocentes, y además, el empleo de lenguaje sólido implica mejor capacidad de relación con el mundo. El futuro de esta lengua es tan bueno como será el de quienes la hablamos, y la forma de nuestro pensamiento seguirá dependiendo de los esquemas intelectuales derivados del idioma.

TIEMPO Y DESTINO

Solución pacífica de los conflictos

Consideraciones en torno a crimen perpetrado por soldados de Belice.

LAS RELACIONES ENTRE Guatemala y Belice experimentan sobresaltos cada cierto tiempo cuando se producen hechos de sangre en la zona de adyacencia, que separa o une, según como se quiera ver ese asunto, los territorios de estos dos países vecinos.

El miércoles pasado soldados beliceños abrieron fuego contra tres campesinos guatemaltecos desarmados. Las víctimas fueron Julio René Alvarado, de 13 años de edad, quien murió en el lugar de los hechos; su hermanito, Carlos Alberto, de 11, y el padre de ambos, Carlos Alfredo Alvarado Ramírez, resultaron heridos. El cadáver del niño presenta ocho orificios de bala, cuatro de ellos en la espalda. Los heridos están en un centro médico de Belice y podrían ser procesados.

El Gobierno beliceño sostiene que el campesino y sus dos pequeños hijos atacaron a sus soldados y estos dispararon en legítima defensa; versión a la que el Gobierno de Guatemala no le concede la menor credibilidad y califica el ataque como una agresión cobarde e inaceptable, por lo que ha presentado la correspondiente protesta.

Los tres sembraban pepitoria en el momento de ser tiroteados. Y, ¿cómo puede creerse que un niño de once años de edad, atacara a los muy bien armados soldados de Belice?

El Gobierno beliceño, hasta hoy, no ha dicho que encontró armas en poder de los sembradores de pepitoria. Tampoco fueron encontradas en el lugar donde se produjo la tragedia. Así que ¿con qué atacaron a la tropa de Belice?

A este conmovedor incidente se suman otros —diez en total— ocurridos en esa zona fronteriza. El sábado, 29 de marzo de 2014, en horas de la tarde, los hermanos Tomás y Feliciano Ramírez chapeaban un terreno en preparación para la siembra de maíz y pepitoria, cuando aparecieron del otro lado soldados beliceños y abrieron fuego contra ellos. El primero murió al instante. Feliciano escapó ileso y retornó a su casa.

En otra ocasión, una patrulla armada beliceña incursionó en Petén. Fue capturada por au-

toridades de Guatemala y pocos días después, sin abrir proceso, fue devuelta a Belice.

Lo ocurrido hace cinco días ha causado revuelo internacional, por el despliegue de soldados guatemaltecos enviados a la zona del crimen. Algunos titulares de la prensa internacional describen la tensa situación como preludio de una guerra entre los dos países. "Suenan tambores de guerra", escribió un corresponsal. Pero, no habrá guerra alguna. Todo problema debe ser resuelto con talento, con respeto total a los derechos humanos, y con acatamiento a normas del Derecho internacional.

Ni un guatemalteco más debe perder la vida, como consecuencia de lo sucedido, porque ambos países están obligados a resolver sus problemas mediante

el ideario civilizado de la solución pacífica de los conflictos internacionales. Así, el envío de fuerzas de seguridad al lugar del crimen por parte de Guatemala tiene una misión de protección a la población y no de preparativos para cañonar a Belice.

Guatemala debe interesarse, eso sí, porque el hecho sea investigado judicialmente; que

las víctimas sobrevivientes y sus familias sean indemnizadas; y que el Gobierno de Belice reconozca su responsabilidad total por el comportamiento de sus militares, ya que todo indica —a la vista de los antecedentes históricos y del crimen reciente— que esos ataques forman parte de una política institucionalmente establecida por el régimen beliceño.

Y ya no hay duda de que todo Estado es responsable por crímenes causados por sus órganos en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de responsabilidades que puedan ser atribuidas a los funcionarios o empleados públicos que los cometan.

Diez asesinos de civiles indefensos —tal es la historia— deberían ser suficientes para entender que no debe ser demorada más la solución al diferendo entre Guatemala y Belice, ya sea en acuerdos bilaterales o en la Corte Internacional de Justicia.

Y en todo caso no hay que culpar al pueblo de Belice por lo que hace su Gobierno.



Luis Morales Chúa

PRENSA LIBRE

FUNDADO EN 1951
CASA EDITORA PRENSA LIBRE S.A.
13 calle 9-31 zona 1, Guatemala

Presidenta: María Mercedes Girón de Blank
Vicepresidente: Mario Antonio Sandoval
Director editorial: Miguel Ángel Méndez Zetina
Gerente general: Luis Enrique Solórzano C.

Teléfono: 2412-5000 • Redacción: 2412-5500 • Fax: 2251-8768

Subscripciones: 1716 • Fax: 2220-8137

Internet: <http://www.prensalibre.com> • Correo electrónico: nacional@prensalibre.com.gt

MIEMBRO DE LA SOCIEDAD INTERAMERICANA DE PRENSA

3.8 La crisis no llega a ningún puerto seguro

Al día siguiente, el mismo medio de comunicación en su editorial con el título: El tema de Belice Resurge con Fuerza, se enfoca en la problemática y la crisis institucional continúa, no llega aún a ningún puerto seguro.

Cinco días después del ataque armado, Prensa Libre fija su posición en relación al problema en su último párrafo refiere. “También es importante advertir al gobierno actual de que los militares llevados a la zona de conflicto deben tener instrucciones precisas de prudencia. No se debe utilizar el asunto como un distractor de la atención nacional, dirigida a temas percibidos por la población como más importante, entre ellos el descenso de la popularidad gubernativa y presidencial.

De acuerdo con el editorial del medio de información, utilizar la tragedia de la muerte del menor, sería visto por la población como una cortina de humo. Guatemala debe actuar con firmeza, solicitar cooperación de países amigos y trabajar con funcionarios de suficiente experiencia diplomática. No puede haber lugar para la improvisación y las actuaciones irreflexivas”.

El mensaje que se envía es que el caso de la muerte del niño no se use para desviar la atención y con ello hacerle olvidar a la población sobre la baja en la percepción de simpatía hacia el gobierno.

Se evidencia que la crisis institucional se agrava y los medios de información empiezan a distanciarse del Ejecutivo en su intento de mantener en la agenda mediática el crimen del niño guatemalteco en Belice.

EDITORIAL

El tema de Belice resurge con fuerza

El asesinato del niño Julio Alvarado, de 13 años, quien recibió ocho balazos disparados por tropas beliceñas que también hirieron a su hermano y a su padre, despertó una justificada indignación nacional. Es el peor de los ocho incidentes que han causado la muerte de otros connacionales, sin que haya habido nada adicional a las manifestaciones de lamentar lo ocurrido.

A causa de la tragedia que representa la violenta muerte del niño Alvarado, se conoció otro hecho aún más preocupante. En la desembocadura del río Sarstún, Belice edificó construcciones que de hecho dejan esa vía fluvial dentro de su territorio. Los mapas de Google, que pueden ser vistos en cualquier teléfono inteligente, muestran con claridad que la línea fronteriza, al llegar al islote en la desembocadura, está marcada en la orilla sur, lo que deja esa área fuera de Guatemala, que no ha hecho nada por arreglarlo.

También es importante advertir al gobierno actual de que los militares llevados a la zona de conflicto deben tener instrucciones precisas de prudencia. No se debe utilizar el asunto como un distractor de la atención nacional, dirigida a temas percibidos por la población como más importantes, entre ellos el descenso de la popularidad gubernativa y presidencial. Hacerlo sería visto como una cortina de humo. Guatemala debe actuar con firmeza, solicitar cooperación de países amigos y trabajar con funcionarios de suficiente experiencia diplomática. No puede haber lugar para la improvisación y las actuaciones irreflexivas.

lamente en el caso que participe el 60% de su población.

En otras palabras, los beliceños votarán "No". Los guatemaltecos, por su parte, participarían en forma muy escasa a este referéndum, y existen posibilidades de que voten por el "Sí". Pero ello no serviría de nada porque rige el principio de autodeterminación de los pueblos, a lo que se agrega que Guatemala históricamente no ha movido sus cartas de manera adecuada, y aunque lo hubiera hecho, las presiones en su contra han sido evidentes y numerosas.

A causa de la tragedia que representa la violenta muerte del niño Alvarado, se conoció otro hecho aún más preocupante. En la desembocadura del río Sarstún, Belice edificó construcciones que de hecho dejan esa vía fluvial dentro de su territorio. Los mapas de Google, que pueden ser vistos en cualquier teléfono inteligente, muestran con claridad que la línea fronteriza, al llegar al islote en la desembocadura, está marcada en la orilla sur, lo que deja esa área fuera de Guatemala, que no ha hecho nada por arreglarlo.

También es importante advertir al gobierno actual de que los militares llevados a la zona de conflicto deben tener instrucciones precisas de prudencia. No se debe utilizar el asunto como un distractor de la atención nacional, dirigida a temas percibidos por la población como más importantes, entre ellos el descenso de la popularidad gubernativa y presidencial. Hacerlo sería visto como una cortina de humo. Guatemala debe actuar con firmeza, solicitar cooperación de países amigos y trabajar con funcionarios de suficiente experiencia diplomática. No puede haber lugar para la improvisación y las actuaciones irreflexivas.

CATALEJO

Las fronteras de la ficción novelística

Respecto a la ficción novelística cuando menciona a personas reales.

A CONSECUENCIA DEL apareamiento de la novela *Hombres de Papel*, de Oswald Salazar, consistente en una ficción literaria de la forma como fue relación padre-hijo entre Miguel Ángel Asturias y Rodrigo Asturias Amado, su primogénito, ha surgido una discrepancia entre el autor y la familia de ambos. Para el escritor, se trata de un homenaje; para los Asturias, es una malintencionada manera de denigrarlos a ambos. La posibilidad de una demanda tanto al novelista como a la casa editora es una oportunidad de hacer algunas consideraciones acerca de la aplicación de la Ley de Emisión del Pensamiento en el campo de la literatura, especialmente en aquel del nebuloso género llamado "nueva novela histórica", a veces indefendible.

saciones de delitos y la divulgación de estos, en el caso hoy comentado, por medio de la escritura de un libro. Para evitar esto, los autores usan nombres ficticios aunque se refieren a alguien. *El señor presidente*, por ejemplo, no menciona a Estrada Cabrera. A veces la ficción literaria solo se refiere al ambiente histórico social del desarrollo de la novela.

ASÍ COMO EL INSULTO ES parte de la emisión del pensamiento, utilizarlo entra en el delito. Lo mismo ocurre con la libertad creativa literaria. Tiene, debe tener, un límite legal cuando expresa ficciones producidas por el autor, convertidas en narración de hechos falsos, diálogos inexistentes, opiniones inventadas. Las consideraciones vertidas en este artículo no se refieren a la calidad literaria de la novela, ni califica intenciones del autor. Tratan de analizar el tema de los necesarios límites de la novela histórica cuando tiene entre sus personajes "ficcionalizados", por decirlo así, a gente real, viva o muerta. Es una forma de pensar acerca del derecho de las personas a su honra, en grave peligro a causa de una mala interpretación de la libertad artística.



Mario Antonio Sandoval

LA NOVELA ES UN género integrante de la narrativa, junto con el cuento. Pertenece a la ficción, es decir, a una invención con personajes reales o imaginarios, cuya intención no es engañar al lector. Es raro encontrar una novela cien por ciento inventada por los autores, quienes siempre relatan al menos parcialmente sucesos ocurridos en la realidad, y por eso se ha señalado a esta última como la verdadera escritora del género. La novela histórica puede tener personajes reales a quienes se les involucra en forma directa o indirecta en tramas eminentemente literarias. Pero al final el desenlace novelístico no puede ser distinto a los hechos de la historia. Y, obviamente, las acciones realizadas por los personajes históricos tampoco pueden ser distintas.

OTRO TEMA PREOCUPANTE es el efecto de la lectura de una "nueva" novela histórica. El Código da Vinci —un hábil producto de mercadeo, no de literatura en sí, una ficción de la primera a la última palabra— provocó romerías de turistas en Roma queriendo visitar los lugares históricos de la trama. Las afirmaciones producto de la libertad literaria se convierten en realidad para lectores crédulos. Es allí donde se debe analizar los límites de la escritura de ficción cuando involucran personajes históricos con su nombre propio. El tema es complicado y añejo. A mi juicio, este tipo de novela implica mucho riesgo porque de hecho puede caminar en la resbalosa y tortuosa ruta de la mentira, tan cercana también a la mala intención.

SI LA "NUEVA" NOVELA HISTÓRICA permite la inventiva ficcional del autor en personas reales llamadas con su nombre verdadero, el asunto cambia de especie. La libre emisión del pensamiento —y la novela es una de sus evidentes formas— regula los delitos de injuria, calumnia y difamación, o sea, respectivamente, los textos insultantes o causantes de desmedro a la persona; las acu-

PRENSA LIBRE

FUNDADO EN 1951
CASA EDITORA PRENSA LIBRE S.A.
13 calle 9-31 zona 1, Guatemala

Presidenta: María Mercedes Girón de Blank
Vicepresidenta: Mario Antonio Sandoval
Director editorial: Miguel Ángel Méndez Zetina
Gerente general: Luis Enrique Solórzano C.

Teléfono: 2412-5000 • Redacción: 2412-5500 • Fax: 2251-8768
Suscripciones: 3716 • Fax: 2220-5137

Internet: <http://www.prensalibre.com> • Correo electrónico: nacionales@prensalibre.com.gt

MIEMBRO DE LA SOCIEDAD INTERAMERICANA DE PRENSA

3.9 No buscan solución: hay más confrontación

El viernes 6 de mayo, el Congreso de la República conoce y aprueba un punto resolutivo y se suma a la crisis. No aparece el diálogo, la discusión, la resolución de un conflicto menos el arte de una política de Estado para ir desvaneciendo las diferencias.

Al contrario el Legislativo se suma a la relación tensa, por lo cual el punto resolutivo encuentra eco y es aprobado en la cual se le informa a la población no viajar al vecino país. A continuación una síntesis de la noticia publicada.

Prensa Libre, página 6: el congreso recomienda a los guatemaltecos no viajar a Belice, luego de que un niño fuera a ultimado, el 20 de abril pasado, en la zona de adyacencia entre ambos países, lo cual ha generado tensión.

La propuesta fue presentada en una moción privilegiada del diputado Érick Lainfiesta, de Encuentro por Guatemala. En el punto resolutivo también se rechaza la postura que ha tomado el primer ministro de Belice, *Dean Barrow*, ya que según Lainfiesta no ha sido para solucionar el problema, sino ha desatado más tensiones.

La sugerencia fue apoyada por 86 congresistas. En la recomendación se “advierde a los guatemaltecos de los peligros que implica viajar al territorio beliceño”, ya que fuerzas de defensa de ese país han cometido constantes violaciones a los derechos humanos de connacionales.

En el documento se insta al gobierno a implementar campañas de información sobre los agravios que se pueden sufrir en ese país.

La propuesta fue aprobada en la ausencia de Mario Taracena, presidente del Legislativo e integrante de la bancada Unidad Nacional de la Esperanza.

El funcionario quien se encontraba en Nicaragua, publicó en su cuenta de *Twitter* su rechazo al punto resolutivo y lo calificó de “torpeza política, porque vende una idea de falso patriotismo”.

Taracena anunció que los presidentes de los parlamentos de Centroamérica y el Caribe instarán a Guatemala y Belice a buscar una solución pacífica.



Foto: Hemeroteca PL

EVITARÁN EL ingreso de objetos ilícitos en terminal.

AEROPUERTO

Abrirán una fiscalía

Para evitar que ingresen objetos ilícitos en el Aeropuerto Internacional La Aurora, el Ministerio Público abrirá en unas dos semanas una agencia fiscal en el lugar, informó Enrique Godoy, comisionado de Desarrollo Humano, Competitividad Local e Infraestructura Crítica.

“Ya se tiene el espacio físico para abrir una agencia fiscal especializada en temas de narcotráfico, lavado de dinero y trata de personas dentro de las instalaciones del aeropuerto, que tra bajará las 24 horas del día, los 365 días del año, para poder combatir estos flagelos”, refirió Godoy.



Foto Prensa Libre: PRESIDENCIA

BARACK OBAMA durante la reunión del martes.

TRIÁNGULO NORTE

Destinan más fondos

El triángulo norte centroamericano formado por Guatemala, Honduras y El Salvador, recibirá este año US\$500 millones por parte del Gobierno de Estados Unidos adicionales a los US\$750 millones ya anunciados en el marco del Plan de la Alianza para la Prosperidad, informó ayer la cancillería salvadoreña.

Hugo Martínez, canciller de El Salvador, anunció los fondos adicionales luego de la reunión del martes entre el presidente, Barack Obama, y el vicepresidente, Joe Biden, con los mandatarios de esas naciones.

EFE

CONGRESO APRUEBA PUNTO RESOLUTIVO

Recomiendan no viajar a Belice

Diputados piden que se advierta a los guatemaltecos sobre riesgos en país vecino.

POR JESSICA GRAMAJO

El Congreso recomienda a los guatemaltecos no viajar a Belice, luego de que un niño fuera a ultimado, el 20 de abril pasado, en la zona de adyacencia entre ambos países, lo cual ha generado tensión.

La propuesta fue presentada en una moción privilegiada del diputado Erick Lainfiesta, de Encuentro por Guatemala.

En el punto resolutorio también se rechaza la postura que ha tomado el primer ministro de Belice, Dean Barrow, ya que según Lainfiesta no ha sido para solucionar el problema, sino ha desatado más tensiones.

La sugerencia fue apoyada por 86 congresistas. En la recomendación se “advierte a los guatemaltecos de los peligros que implica viajar al territorio beliceño”, ya que fuerzas de defensa de ese país han cometido constantes violaciones a los derechos humanos de connacionales.

En el documento se insta al Gobierno a implementar campañas de información sobre los agravios que se pueden sufrir en ese país.

CRITICA APROBACIÓN

El presidente del Congreso, Mario Taracena, quien se encuentra en Nicaragua, publicó en su cuenta de Twitter su rechazo al punto resolutorio y lo calificó de “torpeza política, porque vende una idea de falso patriotismo”.

Taracena anunció que el 19 de mayo próximo los presidentes de los parlamentos de Centroamérica y el Caribe instarán a Guatemala y Belice a buscar una solución pacífica.

El 20 de abril pasado, soldados beliceños atacaron a una familia guatemalteca en la zona en disputa. En el hecho murió Julio René Alvarado, de 13 años, y quedaron heridos Alberto Alvarado, 1, y el padre de ambos, Carlos Alberto Alvarado Ramírez.

El ataque ocasionó una fuerte tensión entre ambas naciones,



Foto: Hemeroteca PL

BENQUE VIEJO colinda con Melchor de Mencos, Petén, una de las fronteras utilizadas por guatemaltecos para viajar a Belice.

COMISIÓN

Representante en Renap

La comisión postuladora que analizó los expedientes de candidatos a representar al Congreso en el Directorio del Registro Nacional de Personas (Renap) culminó ayer su labor y eligió a siete de los 14 profesionales que aspiran al cargo.

La lista depurada será presentada al pleno para que se designe al titular y suplente para el Directorio.

Los profesionales que según la comisión cumplieron con los requisitos solicitados son Mario Rolando Sosa Vásquez, Rolando Miguel Rodríguez Lima, Elvia Yolanda Álvarez Véliz, Joel Efraín López Aguilar, Enrique Cossich Mérida, Julio Salvador Contreras Amaya y Calixto Raúl Monzón Pérez. En la actualidad, el Congreso está representado por Sosa Vásquez.

que durante décadas han librado una disputa territorial. El mandatario guatemalteco, Jimmy Morales, ordenó a las fuerzas castrenses incrementar la protección en el área, a fin de garantizar que no haya más abusos.

A partir de ese momento, Guatemala retiró temporalmente a su embajador de Belice, Estuardo Roldán, mientras las autoridades de este país argumentaban que la familia atacada ingresó en forma ilegal a su territorio.

DETIENEN APROBACIÓN

Los diputados fueron convocados ayer para continuar con la

aprobación del Código Migratorio, y la falta de consensos frenó la discusión.

La intención es aprobar la totalidad del Código y enviarlo a fondo de revisión, para modificar los puntos en desacuerdo, aunque algunos legisladores creen que es mejor detener la discusión y reparar los errores.

Adim Maldonado, diputado del Frente de Convergencia Nacional, refirió que apoyan al migrante, pero en el Código hay algunos artículos que vulneran la seguridad del país, pues se reduce el control migratorio, “lo que es peligroso”.



Foto Prensa Libre: JOSÉ CASTRO

COMISIÓN DE Finanzas se reúne con alcaldes.

CONTRATACIONES

Anam pide cambiar ley

Edwin Escobar, presidente de la Asociación Nacional de Municipalidades (Anam), solicitó al Congreso efectuar cambios a la Ley de Contrataciones, pues asegura que ha generado conflictos al Estado para realizar las compras que necesita para funcionar e invertir.

Carlos Mencos, contralor general de Cuentas, quien participó en la cita con la Comisión de Finanzas, explicó que las modificaciones ya se solicitaron, porque, en efecto, ha habido complicaciones para abastecer a las entidades del Estado.

Por Jessica Gramajo



Foto Prensa Libre: JOSÉ CASTRO

ALFONSO CABRERA —centro— durante reunión.

PRESUPUESTO

Salud pide más fondos

El ministro de Salud, Alfonso Cabrera, informó que requiere Q800 millones más para abastecer durante todo el año los servicios en el sistema de salubridad.

Hace una semana, el Congreso le autorizó Q200 millones a esa cartera, para la compra de medicamentos, lo cual no es suficiente, según Cabrera, quien afirmó que ya habló con Finanzas para que se le amplíe el techo presupuestario.

“Con los Q200 millones no se permite el pago de deuda de arrastre ni contratar personal, pero se requiere”, afirmó.

Por Jessica Gramajo

Para el 8 de mayo, el medio de información entrevista a Moisés Cardona, presidente del Consejo Comunitario de Desarrollo de Segundo Nivel de la Microrregión 2, en Poptún, Petén, en la cual critica que ambos países no tienen voluntad de solventar las diferencias territoriales.

El conflicto territorial entre Guatemala y Belice existe desde hace 150 años y los gobiernos no asumen su responsabilidad para resolverlo; mientras tanto, campesinos de la zona de adyacencia son víctimas de abusos y viven con miedo a ser atacados por soldados beliceños.

El líder comunitario habló de las vicisitudes que sufren los campesinos, y señaló que autoridades de Belice se niegan a entablar un diálogo para solucionar el conflicto.

Ya transcurrieron 22 días desde que el presidente Jimmy Morales, expuso que soldados de Belice mataron a un niño guatemalteco.

En ese tiempo, las posturas no bajaron de tono, sino que al contrario se tornó más hostil y las tropas militares de ambos países con los ánimos caldeados.

DIFERENDO

Campe sinos que habitan zona de adyacencia con Belice viven en zozobra.

POR RIGOBERTO ESCOBAR PETÉN

El conflicto territorial entre Guatemala y Belice existe desde hace 150 años y los gobiernos no asumen su responsabilidad para resolverlo; mientras tanto, campesinos de la zona de adyacencia son víctimas de abusos y viven con miedo a ser atacados por soldados beliceños, según Moisés Cardona, presidente del Consejo Comunitario de Desarrollo de Segundo Nivel de la Microrregión 2, en Popitún, Petén.

En una entrevista con *Prensa Libre*, el líder comunitario habló de las vicisitudes que sufren los campesinos, y señaló que autoridades de Belice se niegan a entablar un diálogo para solucionar el conflicto.

¿Cómo ve el panorama en la zona de adyacencia?

Complicado, porque los gobiernos no asumen con responsabilidad el tema. Hacen faltan proyectos en beneficio de los campesinos que viven en la zona de adyacencia.

¿Cuántos abusos contra campesinos se han registrado en los últimos años?

Son incontables, porque todos los días los campesinos tienen la necesidad de trabajar en las supuestas áreas protegidas de Belice, donde son golpeados, capturados, asesinados y despojados de lo poco que tienen. Para ellos es un verdadero calvario. Los vejámenes que sufren los residentes de la zona de adyacencia son muchos.

¿Cree que hay voluntad por parte de ambos países para solucionar el conflicto?

Solo por parte de Guatemala. El problema no se ha arreglado en 150 años y Belice se niega a entablar un diálogo que permita encontrar alternativas de una solución pacífica.

¿Cómo han sido afectados los campesinos de la zona de adyacencia?

Se les ha vulnerado de forma física, moral, económica y psicológica porque la gente ya no vive tranquila, tienen temores porque creen que los beliceños los van a atacar en cualquier momento. Cuando un campesino sale a trabajar deja una angustia en su hogar.

¿Qué mensaje le envía al Gobierno de Guatemala?

Que hagan bien su trabajo para defender los derechos de las personas y resguardar la so-



Foto Prensa Libre RIGOBERTO ESCOBAR

MOISÉS CARDONA

“Gobiernos no asumen su responsabilidad”

“Belice se niega a entablar un diálogo que permita encontrar una solución pacífica”.

Moisés Cardona, líder comunitario.

Minex señala a Belice

El Ministerio de Relaciones Exteriores (Minex) señaló que desde 1999 las fuerzas de defensa de Belice han ultimado a 10 guatemaltecos, entre ellos, Julio Bené Alvarado, de 13 años, quien fue muerto a balazos en la zona de adyacencia el 20 de abril último.

Sobre la muerte del menor, el Gobierno de Belice aseguró que el ataque fue en defensa propia y el Minex rechazó esa versión mediante un comunicado, en el que señalaron al Ejército del país vecino de ser el único en la región que dispara contra de civiles desarmados.

El Gobierno de Guatemala lamenta y rechaza de manera categórica el contenido del comunicado de prensa emitido por el Gobierno de Belice la tarde del 21 de abril. Lejos de investigar lo ocurrido y castigar a los responsables de haber disparado sus armas los ha condecorado como héroes”, fue la postura de la Cancillería sobre las muertes de los guatemaltecos a manos del Ejército de Belice.

beranía nacional. Los problemas con Belice dejan huellas negativas que nunca se podrán borrar.

¿Cómo sobreviven los campesinos de esa zona?

La situación se torna cada día más difícil; la mayoría de campesinos nos hemos quedado sin tierras para trabajar y poco a poco los beliceños ganan terreno. Sobrevivimos de la agricultura, pero se nos complica la situación para salir adelante.

¿Cuáles son las exigencias de los vecinos?

Que se haga justicia. Repudiamos las acciones de las tropas beliceñas contra nuestros hermanos. Nos cuidamos entre nosotros porque vemos poca acción por parte de las autoridades.

¿Qué opina del trabajo de la Organización de Estados Americanos?

Deja mucho que desear, porque están presentes cuando ocu-

rren incidentes, pero no hacen nada. Se nota el favoritismo con Belice, y eso no es justo. Si ellos están en la zona de adyacencia tienen que ser imparciales.

¿Cómo han tomado los pobladores el último incidente en el que murió un menor a manos de soldados beliceños?

Estamos totalmente indignados, mataron un niño indefenso que lo único que buscaba era el sustento para su hogar.

3.10. Tambores de guerra

El 23 de mayo se publica la noticia que Militares de Belice provocan a tropa.

Y este es la síntesis de la información divulgada: como zona de tensión es calificado el río Sarstún que divide a Guatemala de Belice, en donde han ocurrido encuentros entre el Ejército guatemalteco y las Fuerzas Armadas de Belice, señaladas de provocación, al incumplir los protocolos establecidos y los límites temporalmente acordados por los países.

El ministro de Relaciones Exteriores, Carlos Raúl Morales, y el titular de Defensa, Williams Mansilla, coincidieron en sus posturas durante una citación con diputados de la Comisión Específica para la Integración y Desarrollo de Petén, y dijeron que hay provocación por parte de los militares beliceños, a quienes señalan de falta de profesionalismo y de no conocer los acuerdos entre los países. Dos videos han

circulado en redes sociales donde se evidencian embarcaciones de Belice que son interceptadas por el Ejército guatemalteco y les piden respetar los protocolos y que regresen a su territorio.

“Tengo que reconocer que en el Ejército de Belice hace falta profesionalización, no solo que conozcan las medidas de fomento de la confianza sino entrenamiento más profesional que les permita actuar de manera correcta en el terreno. Si lo hicieran no tendríamos la muerte del niño y las otras 10 personas que han habido, pero no es peleándonos de la forma que se resuelve”, citó Morales.

Por su parte, Mansilla aclaró que sus tropas están ejerciendo soberanía en el río y han insistido en que deben cumplir los tratados firmados; uno de ellos es que si entra una embarcación al Sarstún, debe ser acompañada por una guatemalteca.

El discurso de los funcionarios sigue siendo a la defensiva, más de 20 días en el conflicto y no aparece una estrategia de comunicación que ayude a encontrar una solución entre ambas naciones.

El 21 de mayo el gobernante se reunió con directores de medios de comunicación para abordar el tema y les sugirió prudencia en la forma de tratar y manejar la situación, se acude a la prensa para buscar apoyo para difundir la imagen de un país pacífico y no violento. Pero sin una estrategia de comunicación.

Esto fue lo que manifestó el presidente: En reunión con los directores de medios de comunicación social del país, el miércoles recién pasado (18 de mayo), el presidente Jimmy Morales calificó de “delicado” el caso de Belice, en relación con los incidentes recientes, y exhortó a tratarlo en forma responsable, porque se trata de un asunto de interés nacional.

Morales dijo que a través del respaldo que tiene en ciertos ámbitos internacionales, Belice ha difundido la imagen de Guatemala como un país agresor, cuando la realidad es distinta, porque es este país el que ha recibido reiterados ataques y muestras de hostilidad de aquel Estado, y al respecto mencionó la muerte de Julio René Alvarado, de 13 años, quien fue baleado por la espalda y de frente por soldados beliceños.

El gobernante comentó también que ha sido dañina para la imagen de Guatemala como país pacífico y no agresor la información que se difundió el 21 de abril último, luego de la muerte de Alvarado, en cuanto a que el Ejército había movilizó tres mil soldados para resguardar la frontera y proteger la soberanía nacional —esa versión, con la cifra incluida, fue expresada por el ministro de la Defensa, *Williams Mansilla*, en la fecha citada—, porque es falsa, e insistió en que el país carece de capacidad para el traslado de ese número de efectivos castrenses.

El jefe del Ejecutivo demandó de los medios de comunicación prudencia en el manejo noticioso, para no afectar las estrategias de Estado para la solución de la controversia de una manera pacífica pero que asegure la tutela de los intereses nacionales.

PRIMER PLANO

US\$1. Q7.62418

ESCAPARATE

Matan a lideresa comunitaria

Se avizora temporada turbulenta

Recaudación sube pero brecha sigue

Antigua GFC mantiene aspiraciones

MÁGICO MUSICAL

Diálogo de Igualdad

VER MUYER

VIDEOS MUESTRAN INTRUSIÓN DE SOLDADOS DE MILITARES DE BELICE

Defensa instala cámaras para documentar incursiones.

FOR BENEY ESTUARDO POKASABO

PRIMER MINISTRO BELICEÑO

Dean Barrow ve "mala fe"

El ministro de Defensa, Williams Marrella, explicó el conflicto en la Comisión ProPaz con la organización Democracia de Belice, durante una audiencia...

El 20 de abril fue publicado el primer video donde supuestos soldados beliceños, sin uniformes, van interceptando en el río...

El 20 de abril, cuando salieron de la zona los ciudadanos que se encontraban en el río...

VECINO PAÍS EN AGUAS NACIONALES provocan a tropa

Asunto "delicado"

POPEYURA

El 20 de abril fue publicado el primer video donde supuestos soldados beliceños, sin uniformes, van interceptando en el río...

El 20 de abril, cuando salieron de la zona los ciudadanos que se encontraban en el río...

No siguen protocolos

Rozar Amaluz muestra que sus conductos y asociados a soldados guatemaltecos. Delimita áreas que muestran a soldados de frontera.

10 personas... 3 soldados... 16 mil personas...

Mapa de la zona de conflicto en Belice, Guatemala, mostrando la línea de adyacencia y zonas de conflicto.

El medio escrito deja de darle espacios relevantes al tema por 22 días después de la última publicación que analizamos anteriormente. Fue hasta el 14 de mayo que una vez más se vuelven a dar incidentes en la zona de adyacencia.

3.11. Sigue la tensión y no hay solución a la crisis

Las fuerzas de defensa de Belice hieren de bala a un campesino guatemalteco, se supone por extracción ilegal en una reserva forestal en aquel país. La noticia divulgada tuvo un espacio de página completa a seis columnas.

Los primeros párrafos refieren: Los conflictos entre ciudadanos guatemaltecos y las Fuerzas de Defensa de Belice sumaron una nueva víctima el viernes por la noche (13 de mayo), ya que Carlos Roberto Pérez Hernández, de 23 años, fue herido de bala por un soldado beliceño.

Después del incidente armado, Pérez Hernández, Salomón Martínez Pascual, 19, y Edín Alexander Escobar García, 17, fueron detenidos por las autoridades de Belice, señalados de extracción ilegal de oro en la reserva forestal de ese país.

El Ministerio de Relaciones Exteriores (Minex) informó que los tres connacionales fueron arrestados a inmediaciones del Parque Nacional Chiquibul, situado a unos ocho kilómetros de la línea de adyacencia, en territorio que administra Belice.

Por medio de un comunicado, el Minex detalló que Pérez Hernández fue herido de bala en el codo izquierdo. “Los guatemaltecos son originarios de la comunidad Las Brisas, Chiquibul, Melchor de Mencos, Petén”, señaló el documento.

La cancillería se limita a informar sobre lo sucedido, le da relevancia a la situación que ocurre en ese momento, no hay ninguna línea estratégica que muestre un camino para salir del enfrentamiento.

En la misma publicación, se menciona que la representante especial del Secretario General de la Organización de Estados Americanos (OEA) para Asuntos Belice-Guatemala, Magdalena Talamás, visitó el sábado 14 de mayo las comunidades guatemaltecas que viven próximas a la zona de adyacencia con Belice.

La diplomática indicó que trabajará con el secretario general de la ONU en la integración de la comisión especial de investigación que determinará lo sucedido, una vez más se deja en evidencia que es la comunidad internacional la que muestra la determinación de solucionar el problema.

Los comunitarios solicitaron a la comitiva interinstitucional “el fortalecimiento de los programas educativos, la ampliación de la cobertura de los servicios de salud, así como proyectos de agua potable, infraestructura y energía eléctrica”. Guatemala “solicitó a la OEA un diagnóstico de las 36 comunidades visitadas.

SOLDADO HIERE A GUATEMALTECO

Arrestan a campesinos en Belice

Gobierno beliceño dice que militar actuó en defensa propia

POR JOEL SUNCAR Y RIGOBERTO ESCOBAR

Los conflictos entre ciudadanos guatemaltecos y las Fuerzas de Defensa de Belice sumaron una nueva víctima el viernes por la noche, ya que Carlos Roberto Pérez Hernández, de 23 años, fue herido de bala por un soldado beliceño.

Después del incidente armado, Pérez Hernández, Solomon Martínez Pascual, 19, y Edán Alexander Escobar García, 17, fueron detenidos por las autoridades de Belice, señalados de extracción ilegal de oro en la reserva forestal de ese país.

El Ministerio de Relaciones Exteriores (Minex) informó que los tres conacionales fueron arrestados a inmediaciones del Parque Nacional Chiquibul, situado a unos ocho kilómetros de la línea de adyacencia, en territorio que administra Belice.

Por medio de un comunicado, el Minex detalló que Pérez Hernández fue herido de bala en el codo izquierdo. "Los guatemaltecos son originarios de la comunidad Las Hiesas, Chiquibul, Melchor de Mencos, Petén", señala el documento.

Agrega que se hacen las indagaciones correspondientes y que los tres serían campesinos que entrenarían cargos por ingresar de forma anómala en una reserva forestal y por extracción ilegal de oro. "Una comitiva del Mi-

Al parecer, los detenidos estaban extrayendo oro en territorio de Belice. Se está investigando el caso. Estamos haciendo lo posible para evitar estos incidentes".
Carlos R. Morales, canciller guatemalteco.



Sigue el conflicto

Militares detuvieron a tres guatemaltecos en territorio beliceño. Uno fue herido de bala por las fuerzas de seguridad.

Relatora de la OEA visita a familia

La representante especial del Secretario General de la Organización de Estados Americanos (OEA) para Asuntos Beliceo-Guatemaltecos, Magdalena Talamás, visitó ayer las comunidades guatemaltecas que viven próximas a la zona de adyacencia con Belice.



TALAMÁS conversó con habitantes de las comunidades cercanas a Belice.

nexo viajó ayer a la zona de adyacencia para obtener mayor información de lo ocurrido.

INVESTIGACIÓN

El canciller Carlos Raúl Morales mencionó que personal del comitado guatemalteco en Belice estaba dialogando con los detenidos y otros conacionales que estaban en el lugar para que contaran su versión de lo sucedido.

"Estoy regresando de la zona de adyacencia. Al parecer, los guatemaltecos detenidos estaban extrayendo oro en territorio de Belice. Se está investigando el caso. Estamos haciendo todo lo posible para evitar estos incidentes",

declaró ayer por la tarde. Jaime Regalado Oliva, diputado y presidente de la Comisión Específica de Petén, indicó que las capturas se efectuaron en el área conocida como El Ceibo Chico.

Según el parlamentario, los campesinos fueron trasladados a una cárcel del distrito de San Ignacio Cayo, a 22 kilómetros de la zona de adyacencia con Melchor de Mencos.

"Los guatemaltecos deben cancelar una multa de unos Q2 mil 500 para recobrar su libertad; de lo contrario, podrían pasar seis meses en prisión", puntualizó. El gobierno beliceño emitió un comunicado de

la comisión especial de investigación que determinó lo sucedido", especificó la oficina de prensa del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Los comunitarios solicitaron a la comitiva interamericana "el fortalecimiento de los programas educativos, la ampliación de la cobertura de los servicios de salud, así como proyectos de agua potable, infraestructura y energía eléctrica".

Guatemala "solicitó a la OEA un diagnóstico de las 16 comunidades visitadas."

En el mismo momento que una patrulla conjunta formada por funcionarios de la Fuerza de Defensa de Belice, el Departamento de Policía y amigos para la conservación y desarrollo encontró a un grupo de 10 o 15 personas "en lo que parecían ser operaciones de extracción de oro de forma ilegal".

Señala que el hallazgo se efectuó en el área del Ceibo Chico, de la reserva forestal de Chiquibul, el viernes 13 de mayo, a las 19:45 horas aproximadamente, 79 kilómetros al este de la frontera.

"La patrulla informó que Carlos Roberto Pérez Hernández avanzó hacia

un miembro de la patrulla de manera agresiva con un machete y un oficial disparó al aire en forma de advertencia, pero Hernández continuó avanzando. El oficial disparó entonces por segunda vez, en defensa propia y Hernández resultó herido en su brazo izquierdo", afirma el documento.

"La patrulla prestó primeros auxilios a la herida de Hernández; después, los tres capturados fueron escoltados a la estación de policía de San Ignacio para su proceso. Hernández fue llevado al Hospital San Ignacio, donde fue tratado y liberado en custodia de la policía. Continúa la investigación sobre este in-

RECHAZO

Minutos después, el Gobierno de Guatemala, a través del Minex, denunció a los militares beliceños por excederse en el uso de la fuerza.

"El Gobierno de Guatemala lamenta y denuncia ante la comunidad internacional un nuevo hecho de uso excesivo de la fuerza del ejército de Belice y rechaza la versión oficial, de que el campesino guatemalteco pueda atacar con un machete a una patrulla de las Fuerzas de Defensa de Belice; claudicantemente equipalva y armada", publicó el Minex en su portal digital.



PÉREZ HERNÁNDEZ fue herido en el brazo.

3.12 Proponen ayuda

El 23 de mayo el Grupo de Apoyo Mutuo (GAM), informa que ayudará a la familia Alvarado. El matutino le dedica una breve a la disposición que tomó la organización de la sociedad civil. Fue difundida en la página 6.

El GAM es la entidad que dará acompañamiento a la familia Alvarado, que fue atacada a balazos por soldados beliceños a finales de abril último, cuando regresaban de sembrar en terrenos cercanos a la zona de adyacencia con Belice.

La organización informó que enviarán en las próximas semanas un expediente de petición a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos para que exija a Belice que revelen quiénes son los soldados responsables del ataque en el que murió un menor de 13 años y resultó herido un niño, 11, y el padre.

Aunque Belice no reconoce a la comisión mencionada, existen antecedentes en los que han recibido sentencias y esperan que este sea uno.

JUSTICIA

Demandan a Belice

El Grupo de Apoyo Mutuo (GAM) es la entidad que dará acompañamiento a la familia Alvarado, que fue atacada a balazos por soldados beliceños a finales de abril último, cuando regresaban de sembrar en terrenos cercanos a la zona de adyacencia con Belice. La organización informó que enviarán en las próximas semanas un expediente de petición a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos para que exija a Belice que revelen quiénes son los soldados responsables del ataque en el que murió un menor de 13 años y resultaron heridos un niño, ll, y el padre.

Aunque Belice no reconoce a la Comisión, existen antecedentes en los que han recibido sentencias y esperan que este sea uno.

Por Henry Pocasangre

3.13 Rechazan informen

Después de 137 días de haber ocurrido el crimen contra el menor guatemalteco por parte de las fuerzas de Defensa de Belice el presidente Jimmy Morales junto a sus ministros de Defensa, Relaciones Exteriores, funcionarios del Ministerio Público y del Instituto Nacional de Ciencias Forenses efectuaron una conferencia de prensa para informar que no comparten el informe dado a conocer por la Organización de Estados Americanos (OEA).

De acuerdo con la investigación efectuada por el Ministerio Público existen incongruencias entre el trabajo efectuado por el ente investigador y el elaborado por la OEA. Esta situación provocó que la postura de Guatemala es de no ofrecer una disculpa como lo solicitó el gobierno de Belice después de haber recibido el informe del ente internacional.

El presidente Jimmy Morales fijó su postura de rechazar la petición del vecino país. Sin embargo, mediáticamente no existió un camino, una guía, una ruta para transmitir los mensajes que posicionarán al país como una estrategia de comunicación para alcanzar el objetivo. Se muestran las dos últimas publicaciones una nota informativa y la última un editorial.

ENVIARÁN ANÁLISIS A SECRETARIO

País rechaza investigación de la OEA

Gobierno señala falta de justicia por muerte de niño en Belice.

POR HENRY ESTUARDO POCASANGRE

Guatemala entregará a la Organización de Estados Americanos (OEA) un análisis del informe de investigación de la comisión independiente por la muerte de Julio Alvarado, de 14 años, el 20 de abril pasado en la zona de adyacencia con Belice. La evaluación fue electada por expertos del Ministerio Público (MP), Instituto Nacional de Ciencias Forenses (Inacif) y el Ministerio de la Defensa.

El canciller Raúl Morales reiteró que Guatemala no ofrecerá disculpas como Belice había pedido, y señaló que "se está negando justicia" al no deducir responsabilidades.

El Gobierno pedirá que otro experto se integre a los dos que había nombrado la OEA, para que hagan concluyente el informe y amplíen la investigación.

Morales afirmó que solicitará la destitución de Magdalena Talamás, representante para asuntos de Guatemala y Belice, que se sumaría al retiro de Sergio Benítez, jefe de la oficina de la OEA en Belice, quien ya fue separado del cargo.

SIN SOPORTE

Ana Elena Guzmán, subsecretaria del MP, enfatizó que la investigación carece de soporte científico y de campo, además de referirse a documentos, fotografías y declaraciones que no están adjuntas. Guzmán re-

Las contradicciones

Análisis de Guatemala Informe de la OEA

Los disparos se hicieron desde un arma de ánima estrada, es decir, un fustil hecho para que la bala tenga más estabilidad. Las escopetas tienen el cañón liso, para disparo de proyectiles múltiples.

La investigación determinó que los disparos que causaron la muerte del niño fueron por una escopeta calibre 22.

La Comisión indicó que fueron 14 heridas de bala, ocho perforaciones de entrada y siete de salida. De ellas, seis tenían trayectoria de atrás hacia adelante y dos en el hombro izquierdo, de adelante hacia atrás.

Un ejército profesional debe tener entrenamiento de "disciplina de fuego", que implica observar e identificar el blanco, previo al uso de la fuerza letal. Los guardias de la organización no tenían entrenamiento suficiente.

Los guardias, en una declaración, indicaron que recibieron dos semanas de entrenamiento y que estaban al mando de un teniente de las Fuerzas de Defensa de Belice.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

La investigación se basa en documentos, informes, declaraciones y fotografías que no se adjuntan para soporte.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

El documento es de más de 30 páginas, en varias de las cuales describen la experiencia de los investigadores James Hamby y Patricia Trujillo.

EDITORIAL

Firmeza ante burdo informe

Guatemala rechazó ayer de manera categórica el reciente informe presentado por una comisión de la Organización de Estados Americanos, según el cual la muerte de un niño pe-
tenero en la zona de adyacencia con Belice había sido provocada por patro-
lleros integrantes de una ONG de ambientalistas que, armados, acompañaban a soldados beliceños, y lo calificó de "defensa propia".

El gobierno guatemalteco también pedirá al secretario general del organismo hemisférico una ampliación de dicho reporte y, de paso, ha planteado la remoción de la uruguayaya Magdalena Talamas, quien fue la encargada de entregar el documento que no solo parece estar incompleto, sino tiene serias e injustificables incongruencias.

Es incoherente que en labores de patrullaje anden armados integrantes de una organización ambientalista y, además, acompañando a soldados, lo que claramente parece tener la intención de desvincular del vil asesinato del joven guatemalteco a los elementos castrenses, por las repercusiones que podrían derivarse.

En lo peor que incurriría el referido informe, como denuncia el gobierno guatemalteco, es que habría sido elaborado en base a testimonios y en todo caso habría ignorado, desatendido o, peor aún, no habría sido tan exhaustivo como para acudir a versiones de expertos que pudieran aportar veracidad a la información, para superar las numerosas incongruencias de quienes participaron en su redacción.

Ciertamente, ayer la Cancillería guatemalteca informó que para refutar ese informe se integró un equipo en el que participaron miembros del Ministerio Público, del Instituto Nacional de Ciencias Forenses y de los ministerios de la Defensa y Gobernación, quienes afirman que lo dicho por la emisaria uruguayaya de la OEA carece de rigor científico y se basa en entrevistas a testigos y comunicación electrónica con diplomáticos y particulares.

En consecuencia, procede que Guatemala asuma una actitud de plena firmeza. Debe empezar no solo por refutar el referido informe, sino ir más allá y demandar que aspectos cruciales cuenten con el aval de personal capacitado. Este, a su vez, debe ser extensivo a los delegados de la OEA para que mantengan mayor prudencia cuando sus informes puedan ser sujetos de una severa y justificada crítica a causa de la ausencia de profesionalidad.

A Guatemala le asiste la razón, porque debe recordarse que no solo ocurrió el asesinato del menor Julio Alvarado, sino también las balas hirieron a su padre y a otro hermano del niño. Además, porque ya suman diez los guatemaltecos muertos a manos de tropas beliceñas y todo ello ha ocurrido en total impunidad, como lo pretenden hacer una vez más las autoridades del vecino país.

Por ello constituye una ofensa cínica la absurda pretensión beliceña de que Guatemala presente disculpas por este injustificable suceso. Bien ha hecho la Cancillería en afirmar que no lo hará. Eso y las otras acciones anunciadas deben acelerarse, sin caer en ningún tipo de consideraciones personales, cuando la dignidad nacional puede ser víctima de un nuevo atropello.

PRENSA LIBRE

FUNDADO EN 1951
CASA EDITORA PRENSA LIBRE S.A.
13 calle 9-50 zona 1, Guatemala

Presidenta: María Mercedes Gloria de Blank
Vicepresidenta: María Antonia Sandoval
Director editorial: Miguel Ángel Méndez Zúñiga
Corredor general: Luis Enrique Solórzano C.

Teléfono: 2323 5000 • Redacción: 2323 5600 • Fax: 2323 4760
Suscripciones: 176 • Fax: 2323 5287

Internet: <http://www.prensalibre.com> • Correo electrónico: reaccion@prensalibre.com.gt

MIEMBRO DE LA SOCIEDAD INTERAMERICANA DE PRENSA

CAPÍTULO 4

4.1 PROCEDIMIENTO PARA EL ABORDAJE DE LA CRISIS DE COMUNICACIÓN

A continuación se propone un camino, una guía, siete pasos, al momento en que la crisis ya está sobre nosotros y es necesario implementar la estrategia para enfrentarla y salir de ella. Lo que se debe descartar desde el primer momento que el señalamiento no es un problema contra la institución.

De igual forma, se desarrolla como se debe integrar un Comité de Crisis para salir de la crisis; Se detectó la falta de una estrategia de comunicación y que generó crisis en el gobierno del Presidente Jimmy Morales, que no fue solo a nivel Nacional sino a nivel internacional.

Sin embargo, previo a llegar a desarrollar el Comité de Crisis, se proponen siete pasos que ayudará a los Departamentos de Comunicación Social a definir en primera instancia la crisis que se debe resolver. Cada uno de los pasos se explica para mejor comprensión y que generen más ideas en favor de la institución y la comunicación.

Paso 1	Definir si es un problema o si es una crisis de comunicación
Paso 2	Activar el monitoreo y análisis de medios
Paso 3	Convocatoria urgente de los miembros del Comité de manejo de comunicación en crisis
Paso 4	Preparación de la primera reunión con el Comité de manejo de comunicación en crisis
Paso 5	Elaboración del Plan de comunicación en crisis
Paso 6	Ejecución del Plan de comunicación en crisis
Paso 7	Evaluación

Fuente: elaboración propia

4.2 PROBLEMAS O CRISIS DE COMUNICACIÓN

Paso 1

Problema

Un problema es un obstáculo (grande o pequeño) que le impide a la institución desarrollar con normalidad sus objetivos y actividades.

Crisis

Es una situación dificultosa y complicada, excepcional, inesperada, urgente y potencialmente dañina para la supervivencia de la institución y que ponen en riesgo su naturaleza, integración e imagen de sus altos mandos.

Una crisis en una institución puede ser tan solo un problema para algunas pero para otras puede representar el riesgo o la salida del máximo funcionario de alguna entidad. Esto dependerá de la forma en que las autoridades lo perciban y analizan la situación.

A continuación se dará un ejemplo de cómo manejar la crisis con relación a un caso trascendental. Se escogió cómo la muerte de un menor en la zona limítrofe entre Guatemala y Belice, el 20 de abril de 2016.

Esa situación no fue bien llevada por el gobierno del presidente Jimmy Morales, quien brindó declaraciones a los medios de comunicación en donde exigía esclarecer dicha muerte.

Esa postura subió de tono y se convirtió en el intercambio de declaraciones de altos funcionarios de ambos países, que hasta los ejércitos de ambas naciones reaccionaron y hubo un ambiente de tensión.

La situación se convirtió en el envío de mensajes entre los funcionarios de ambos país, incluso se elevó al plano internacional que hubo postura de la Organización de Estados Americanos.

Las crisis pueden ser de muchas formas, pero en este caso serán las que pongan en apuros la naturaleza del Ministerio de Relaciones Exteriores, su integración e imagen de los funcionarios de esa institución.

Existen problemas internos y externos que involucra a alguna entidad y a sus funcionarios, pero se convierten en una crisis de comunicación cuando los medios de comunicación comienzan a hacer sus agendas en base a esos problemas institucionales.

El aviso de la existencia de una situación crítica obliga a determinar la magnitud de la situación. Pero ¡se debe tener cuidado! Un problema no es lo mismo que una crisis.

Lo importante con este ejemplo de crisis es que el presidente Jimmy Morales afirmó y sostuvo que fueron soldados beliceños los responsables. Concretamente, el gobernante activó una crisis innecesaria para su gobierno.

Es decir no midió, no dimensionó y no tuvo visión política para ser prudente al sostener sus declaraciones, se dejó llevar por su nacionalismo y creyó que eso sería bien visto por la población del país.

Lo que se deja en evidencia con esta crisis que permaneció en los medios por más de dos semanas, es que el manejo diplomático es uno de las debilidades que dejó plasmado en sus primeros cuatro meses de gobierno.

El gobernante debió denunciar la muerte de un niño en la línea limítrofe, pero debió exponer y solicitar a la Organización de Estados Americanos que resolviera el ataque armado.

El presidente no tuvo a su alcance las palabras; problema o crisis. Vamos a definir cada una de ellas para entender que era lo que procedía para informar y dar una postura oficial en relación a la muerte del niño.

No se debe convertir un problema en una crisis

Para una oficina de Comunicación Social de una institución pública es necesario preguntarse sobre los siguientes enunciados:

PREGUNTAS	SI	NO
1. Afecta una actividad concreta		
2. Afecta un proyecto		
3. Afecta la estabilidad de la institución		
4. Afecta la imagen de la entidad.		
5. Afecta la imagen de alguna autoridad de la institución.		

6. Afecta la imagen del Presidente, Ministro, Diputado		
7. .Hay daños materiales (económicos, de infraestructura, etc).		
8. Hay daños personales (personal involucrado)		
9. Hay daños morales		
10. Se acusa a la institución		
Totales		

Fuente: elaboración propia

Si se obtiene al menos cinco respuestas afirmativas, la situación es crítica. Debe haber una acción inmediata, un plan de comunicación en crisis dirigido por el Comité de manejo de Crisis, previamente definido y en estado de alerta permanente.

Se deben preparar los argumentos contundentes y razonables para informar y convencer a funcionarios (o quienes deban estar informados) que se tiene un problema de comunicación y no una crisis institucional, si el resultado de la evaluación a través de la tabla anterior lo arroja.

4.3 ACTIVAR EL MONITOREO Y ANÁLISIS DE MEDIOS

PASO 2

Si ya se concluyó que es una crisis de comunicación se debe comenzar a trabajar en ella. Es necesario que se comience con el trabajo de monitoreo y análisis de medios.

No hay que perderse y recordar que los objetivos de comunicación de crisis son:

1. Conservar una percepción positiva y adecuada de la institución
2. Proveer información precisa, actualizada y veraz a los medios.
3. Mantener abiertos los canales de comunicación con los medios y otros generadores de opinión.
4. Monitorear la información diseminada por los medios para hacer las correcciones necesarias.

5. Alimentar e incrementar el apoyo de: funcionarios, analistas, públicos diferenciados y de los medios mismos en su información editorializada.

4.4 CONVOCATORIA URGENTE DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE MANEJO DE COMUNICACIÓN EN CRISIS.

PASO 3

Es esencial que los miembros del Comité respondan de forma inmediata y que estén disponibles.

Este equipo de trabajo está diseñado para darle soluciones a las crisis de comunicación, NO PARA TAREAS ADMINISTRATIVAS.

Una acción errónea es desaparecer del mapa o esconderse.

COMITÉ DE MANEJO DE CRISIS COMUNICACIONAL

Miembros	Posición Comité	Asignaciones
Presidente	Coordinador/a General del Comité de Crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Pide acciones. • Es el responsable políticamente de las acciones. • Aprueba y desaprueba las acciones del Comité de Crisis. • Tiene facultad de delegar su función de Coordinador/a general al Vicepresidente de la República, al Ministro de Relaciones Exteriores.
Vicepresidente de la República o Ministro de Relaciones Exteriores	Coordinador General delegado del Comité de Crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Son los delegados del Presidente de la República. • Dan aviso al Presidente de la

		República de la situación.
Director/a del Departamento de Comunicación Social	Secretario/a Operativo/a del Comité de Crisis (ejecutor/a de acciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Convoca a los miembros del Comité de Crisis. • Tiene a su cargo de todas las actividades de comunicación internas y externas, las cuales podrían ser delegadas en otros miembros de la institución, pero deberá darle seguimiento.
Relacionista Público/a o en su caso puede ser la vocero/a de la institución.	Vocero/a Externo/a	<ul style="list-style-type: none"> • Es el encargado de dar la cara ante los medios de comunicación (en caso el Presidente o Ministro no esté), de manejo de crisis definan como los prioritarios y necesarios. • Redacta las posturas oficiales, comunicados, boletines, etc. • Debe mantener una relación estrecha con los representantes de los medios de comunicación. • Todas las actividades de comunicación que realice deben ser entregadas al/la Secretario/a Operativo del

		<p>Comité de manejo de crisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convoca a conferencias de prensa. • Realiza, ordena y entrega material informativo a los medios de comunicación.
Jefe de Seguridad	<p>Será convocado por el Coordinador/a General delegado del Comité de manejo de crisis, dependiendo de la situación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debe mantener al Comité de crisis al tanto de todos los pormenores de riesgo en seguridad física (de personal y de instalaciones) que tienen la institución, en el momento en que se presenta y se desarrolla la crisis.
Director general de Asuntos Jurídicos y Tratados Internacionales	<p>Vocero interno y será convocado por el Comité de crisis cuando se requiera su intervención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debe comunicar a los empleados de la situación. • La información que se dé a los empleados no debe variar a la que se da a los medios de comunicación para evitar especulaciones.
Jefe de informática o de redes	<p>Será convocado por el Coordinador/a General delegado del Comité de manejo de crisis, dependiendo de la situación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el encargado de proporcionar todos los elementos electrónicos e insumos tecnológicos que se requiera en una situación de crisis,

		deberá tener a su cargo personal que actúe de forma inmediata y ágil.
Gerente Administrativo y/o Financiero	Será convocado por Coordinador/a General delegado del Comité de crisis, dependiendo de la situación.	<ul style="list-style-type: none"> • Es el encargado de determinar las situaciones financieras. • Entrega estados financieros requeridos. • Debe poner a disposición todos los recursos físicos que se requieran para poder controlar la crisis.
Director general de Relaciones Internacionales o Asesor/a Jurídico/a	Será convocado por el Coordinador/a General delegado del Comité de manejo de crisis, dependiendo de la situación.	<ul style="list-style-type: none"> • Hace los análisis legales que pueda tener determinada crisis. • Coordina todas las acciones de apoyo legal relacionado con la crisis institucional.
Analista de medios o asesor especializado	Será convocado por el Coordinador/a General delegado o el/la Secretario/a Operativo/a del Comité de manejo de crisis dependiendo de la situación.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla el seguimiento y el monitoreo de la situación, tanto en las fuentes de origen de la información como en los medios. • Realiza análisis mediático de la situación, determinando la percepción de la información publicada. • Tiene a su cargo entregar los pormenores de la

		<p>situación mediática del tema (crisis) traducida y proyecciones de los temas tratados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es convocado/a cuando se requiera alguna explicación detallada del mapa mediático de la situación en crisis.
--	--	---

Fuente: elaboración propia

Es esencial que los miembros del Comité respondan de forma inmediata y que estén disponibles. El Comité de manejo de crisis debe disponer de un espacio adecuado y con recursos para hacer uso de ellos en momentos de crisis. El lugar debe estar al alcance de todos los miembros del equipo de crisis, alejado de periodistas.

Lo indispensable que la sala de reuniones tenga lo siguientes:

- Medios audiovisuales: tv, radio, computadoras, impresoras y proyector como mínimo.
- Medios técnicos: pizarra, marcadores, papel, fotocopidora, libretas, lápices y lapiceros.
- Medios humanos: una persona de apoyo secretarial y servicios generales

4.5 PREPARACIÓN DE LA PRIMERA REUNIÓN CON EL COMITÉ DE MANEJO DE COMUNICACIÓN EN CRISIS.

PASO 4

Este paso es fundamental pues de aquí dependerá en mayor parte los resultados finales. Se debe organizar la agenda y los puntos prioritarios a desarrollar en la primera reunión del equipo de manejo de crisis, habiendo socializado con sus miembros los documentos necesarios y obligatorios para la apropiación de su rol como integrante y parte operativa del Comité de manejo de crisis.

Los miembros del comité de crisis deben saber el manejo de crisis además:

- a. Conocer y analizar los hechos que dieron origen a la crisis.
- b. Logar un consenso sobre la naturaleza de la crisis.

- c. Definir el Plan de comunicación de crisis y las tareas a realizar.
- d. Se debe identificar el o los escenarios que más se le parezcan a la situación en curso.
- e. Hay que identificar la mejor estrategia o estrategias de comunicación para su abordaje.

Diagrama de crisis: Aparece el aviso (fecha, lugar y descripción inicial)

- Involucrados en el incidente
- Acciones tras el primer aviso
- Reacciones tras la primera aparición del incidente

Resultados de la primeras acciones

Seguimiento al tema (monitoreo y análisis de medios)

Segunda aparición

- Acciones de comunicación aprendidas
- Actores internos o externos
- Reacciones de los actores involucrados
- Resultados esperados de las acciones de comunicación

MAPA DE CRISIS				
TEMA				
FECHA Y HORA DE REPORTE INICIAL				
ULTIMA ACTUALIZACIÓN				
DESCRIPCIÓN DEL INSIDENTE CRITICO				
¿DONDE SE PERCIBIÓ LA CRISIS? (Medios de comunicación, entrevistas, rumor, conversación, llamada telefónica, etc.)	ACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CRISIS (internos y externos)	DAÑOS INICIALES (De imagen, credibilidad, servicio)	REACCIONES DE LOS ACTORES	ACCIONES QUE YA SE HAN LLEVADO A CABO (llamadas telefónicas, declaraciones a medios de comunicación)

Fuente: elaboración propia

En esta fase es prudente preguntarse: ¿Qué está en juego?

FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE LA NATURALEZA DE LA CRISIS
--

ASUNTO	ASUNTO	ASUNTO
¿Es técnico o tecnológico?	¿Es político o relacional (entre instituciones del Estado)?	¿Es moral, simbólico, moral o nacido de un rumor?
¿Falló un funcionario?	¿Es una lucha entre grupos internos o externos?	¿Es un asunto de agravio a un ciudadano? (usuario del servicio)
¿Fallaron las medidas de seguridad?	¿Es una lucha de recursos? (Financieros, infraestructura etc).	¿Es un descuido grave de atención al usuario? (descuido administrativo, pérdida o filtración de algún documento o expediente)

4.6 ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

PASO 5

Debe evitarse que los responsables del Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas o Vocero/a realicen todo tipo de tareas o atiendan roles que no les competen, pues deben estar operando a tiempo completo como comunicadores institucionales.

En las crisis cada quien asume su rol y tarea. Todos cooperan por el objetivo institucional. Cada quien en lo suyo y todos en lo nuestro.

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación institucional debe administrar la confianza y credibilidad de la institución, por encima de muchas otras acciones. La primera tarea de la comunicación institucional es diseñar, transmitir y comunicar el discurso institucional.

La construcción de este discurso es una tarea colectiva de relaciones y acciones de la institución hacia la población y a la opinión pública. El objetivo de este discurso es comunicar el desarrollo de la institución en su contexto dejando huella en el ámbito nacional.

PLAN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

“Es un instrumento técnico y que señala con claridad las acciones de comunicación que la entidad por medio de sus integrantes debe desarrollar en el momento en que se presenta una crisis” (Larkin J. 2003: 73).

En él se atiende y gestionan las crisis, desde la perspectiva comunicacional. Tiene por objetivo proveer a los miembros en este ejemplo del Ministerio de Relaciones Exteriores, un conjunto de mecanismos de respuesta institucional a distintos escenarios de crisis, con el propósito de recuperar, reconstruir y fortalecer la legitimidad.

Para comenzar con el diseño del Plan de comunicación en crisis se debe tener claro:

- ✓ La identificación de los principales escenarios.
- ✓ Que la definición de la o las estrategias de comunicación den respuestas a la crisis
- ✓ La identificación de las principales acciones que se desarrollaran en cada estrategia
- ✓ Como hacer los arreglos institucionales (identificar la logística a utilizar)
- ✓ La determinación de los procedimientos a ejecutar y la revisión de los manuales de procedimientos existentes.
- ✓ Ensayar las respuestas institucionales en caso de cuestionamientos.

Quando se hace el Plan de comunicación en crisis se debe priorizar:

- ✓ Lo que está en juego.
- ✓ Quiénes son los afectados.
- ✓ La percepción de los públicos y el entorno.
- ✓ Las características más importantes de la situación.
- ✓ La identificación de la situación con relación a la jerarquía institucional, su incidencia y legitimidad.
- ✓

Tipos de estrategias

- No responde ante acusación o señalamientos.
- Puede ser mal interpretada.
- El silencio puede confundirse con huir del problema.
- El silencio puede interpretar lo rumores.

Del silencio

- Niega lo ocurrido y resta interés.
- Puede incluso hecharle la culpa a otro.
- Si los señalamientos son ciertos se corre en riesgo de desacreditar a la institución.

De la negación

- Se reconoce la responsabilidad.
- Debe ser acompañada con reacciones que refuercen la responsabilidad.

De confesión

- Desmiente lo que se dice.
- Desmentir puede significar que quienes no esten enterados del tema lo conozcan.
- Es difícil que desarme la percepción que la opinión pública tiene.

De desmentir

- No hace más que esperar.
- No es lo mismo que guardar silencio.
- Esta estrategia puede dar tiempo a recolectar información.

De espera

- Defiende a la institución de los ataques.
- Cuando la legitimidad de la institución hay que defenderla.

De defensa

- Se controla la información que se da poco a poco.
- La institución controla el contenido del discurso y su nivel de publicación.
- Con esta estrategia se responde solo lo que se pregunta.

De la discreción controlada

- Minimiza los hechos.
- Requiere un manejo estratégico de los mensajes para evitar objeciones.
- Se puede apelar a la comprensión y la reparación de los daños.

De reducción ofensiva

- Se transfiere la responsabilidad a un tercero.
- Puede usarse para ganar tiempo y preparar más argumentos.
- Puede ser considerada por otros como una provocación e incapacidad de asumir

De transferencia o evasión de responsabilidad

- Corrige los daños ocasionados.
- Asegura que la crisis no ocurrirá otra vez.
- La institución se compromete a devolver las cosas a su estado inicial.

De acción correctiva

- Se confiesa el hecho.
- Se busca el perdón.
- Se busca recobrar la credibilidad.
- Puede complementarse con el uso de otra estrategia.

De mortificación

Fuente: elaboración propia

Matriz del Plan de comunicación en crisis

El departamento de Información y Prensa de la institución pública deben tomar en cuenta esta matriz que ayudará a tratar de mejor manera la crisis y lograr salir de ella en el corto plazo.

DESCRIBIR	ESTRATEGIA	MENSAJE	RESULTADOS	HERRAMIENTAS
Se describe con exactitud la situación de crisis en que se encuentra la Presidencia y el Ministerio de Relaciones Exteriores.	Se identifica la estrategia o las estrategias que se usarán para darle solución a la situación de crisis que se ha identificado.	Se recomienda que se planteen tres mensajes claves (ideas básicas). Enfocarse de igual forma en el nivel de respuesta. Es decir, enfocarse en el factor trágico de la situación y lo imposible de haberlo prevenido (ej. Lo que se ha hecho para evitar lo que ha sucedido).	Son las reacciones que se quieren de los públicos a los que el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Presidencia de la República van dirigiendo el mensaje. En la parte política las acciones que han llevado a cabo a raíz de la identificación de la crisis (ej. Se han pedido explicaciones). En la parte operativa, acciones que se han llevado a cabo después de haber identificado la situación de crisis.	La forma en que se harán llegar los mensajes. (Boletín de prensa, conferencias, etc.). Acciones concretas de comunicación que se desarrollarán para darle solución a la crisis.

Fuente: elaboración propia

No se debe olvidar que toda crisis es una experiencia emocional de grandes magnitudes y los datos fríos podrían no ser los más relevantes.

Cuando termine la primera reunión del Comité de manejo de crisis se deberán tener todos los insumos para llenar esta tabla.

No se debe olvidar que toda crisis es una experiencia emocional de grandes magnitudes y los datos fríos podrían no ser los más relevantes.

4.7 EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

PASO 6

Ejecución del plan de comunicación en crisis

Mensajes

- Sea breve
- No hable rápido
- Piense y analice
- Evite la ambigüedad
- Sea preciso
- No se victimice
- Demuestre templanza

Comunicación en crisis

Se deben identificar los mensajes y la forma en que se darán a conocer.

Previo y durante una conferencia de prensa:

SE DEBE RECORDAR:

Relaciones públicas

El área de Relaciones Públicas debe tener el primer comunicado de prensa redactado, y aprobado por la Secretaria operativa del Comité de manejo de crisis (Directora del Departamento de Comunicación Social).

No se debe olvidar que toda crisis es una experiencia emocional de grandes magnitudes y los datos fríos podrían no ser los más relevantes.

Previo y durante una conferencia de prensa

SE DEBE RECORDAR

Identificar el espacio específico de la conferencia de prensa.
Notificar a los medios de comunicación por medio de Relaciones Públicas, vocero o Comunicación Social la hora y el lugar específico de la conferencia y tenga constancia de ello.
Reunir toda la información de interés que pueda ser pública para entregar a los reporteros. El vocero/a deberá darle en orden la información a la prensa en general.
Preparar toda la información de interés que pueda ser pública para entregar a los reporteros. El vocero/a deberá darle en orden la información para la prensa.
Preparar las declaraciones, revisando las posibles preguntas y respuestas.
Se debe preparar las carpetas con información (en caso sea necesario).
Si es necesario se debe tener la colaboración de un técnico que acompañe al vocero durante la conferencia de prensa.
Asegurar los aspectos técnicos del equipo que sea usará para evitar inconvenientes. <ul style="list-style-type: none">○ Grabaciones de video (cámara y es indispensable el uso del micrófono).○ Verificación de audios, bocinas y micrófonos.○ Sillas, mesas, podio.○ Fotógrafo para el evento.○ Redactor para la información que se dará en la conferencia de prensa.
Se deben monitorear las preguntas y respuestas de cerca.

Los reporteros deben esperara la salida del vocero.
Se deben tener el registro de entrada de los asistentes.
Hay que distribuir material de antecedentes previo a las declaraciones.
Asignar a un miembro de su equipo para abrir la sala de conferencia y explicar las reglas. <ul style="list-style-type: none"> ○ Se debe llevar el control de las intervenciones, no permita que los reporteros se la arrebaten.
Cumplir con la información que se prometa dar.

Fuente: elaboración propia

¿Quién dará los mensajes?

El cargo de portavoz puede variar dependiendo del tipo de crisis que se presente. Cada institución tiene vocero/a. El funcionario de más alta categoría también toma esta posición en determinadas circunstancias, e incluso algunos Ministros o Secretarios, por la misma naturaleza de la institución.

El Comité de crisis debe nombrar al encargado de ser la cara visible durante una crisis. Sus respuestas son posiciones oficiales de la institución.

Vocero/a

- ✓ Decir la verdad y mantener una actitud positiva.
- ✓ Debe ser claro, preciso y breve. Los reporteros no desean frases de más de 10 a 15 segundos.
- ✓ Se debe proporcionar cifras imprescindibles y no abrumar a los periodistas con términos demasiado técnicos, sea claro.
- ✓ Hay que enfocarse en dos o tres mensajes claves a comunicar y repetirlos constantemente.
- ✓ No se debe permitir que alguien ponga en su boca cosas que no ha dicho. Si una pregunta o respuesta contiene algo ofensivo, no hay que repetirla nunca, ni siquiera para negarla.
- ✓ No se debe especular, no exagerar o minimizar la gravedad de la emergencia.
- ✓ No derrumbarse ante preguntas hostiles, pues es perceptible a los periodistas y reporteros.
- ✓ No contestar preguntas que no corresponden, es mejor pedir que se aclare cuando no se comprende, esto servirá para ganar tiempo y pensar la respuesta.

- ✓ Ver a los reporteros y no a las cámaras, evitará que el nerviosismo se apodere.
- ✓ Evitar decir “no hay comentario” hará pensar que oculta algo, si no se sabe la respuesta vuelva a sus mensajes claves.
- ✓ No se debe perder el control si se desconoce la respuesta de alguna pregunta, se deben encontrar salidas alternas, incluso responder que se desconoce la respuesta es una mejor opción.
- ✓ No se debe mostrar agresividad.
- ✓ No es aconsejable revelar información confidencial bajo ningún tipo de caso.
- ✓ No emitir declaraciones fuera de cámara u *off the record* (fuera de grabación).
- ✓ No excluir a periodistas o reporteros.

Habrán crisis donde será necesario la intervención de un técnico, no hay sustituto para el conocimiento cuando se refiera a casos específicos complicados es necesario que un experto lo aborde, siempre con el apoyo del equipo.

De igual forma, es importante que toda la información que se va a proporcionar a los medios de información pueda ser verificada por ellos, con ello nos evitamos una nueva crisis que nos puedan afectar aún más que pueda terminar en la falta de credibilidad de sus funcionarios y la institución.

Siempre habrá un periodista que le llamará la atención información que se está proporciona y solicitará que se amplíe o se le aclare la misma. Algunas veces los funcionarios descansan en el Departamento de Información y Prensa para que auxilie al periodista para que le consigan la información adicional que requiere.

4.8 EVALUACIÓN

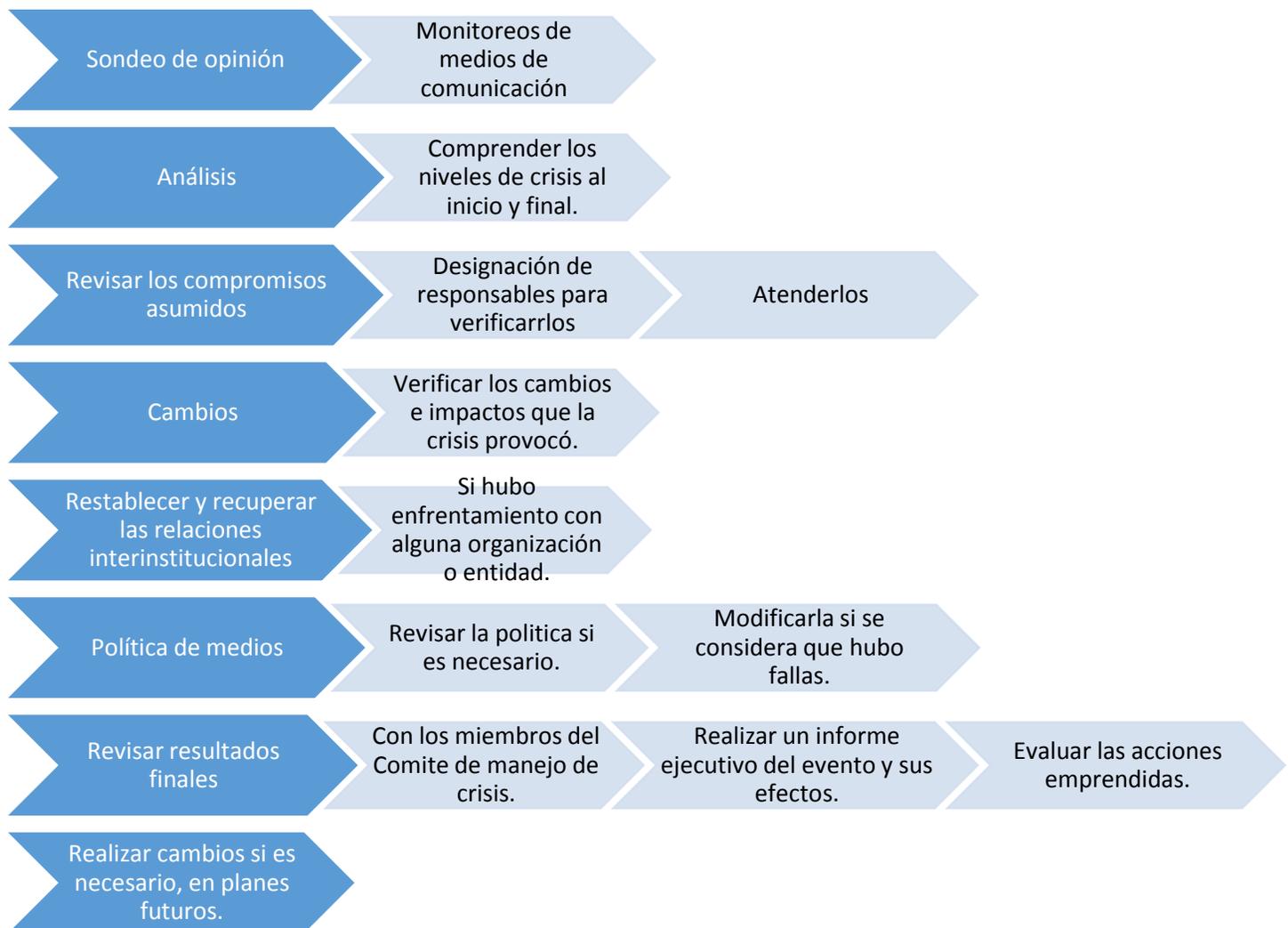
PASO 7

Se debe anticipar los cambios en el ambiente con apoyo de su equipo monitoreo, análisis y Relaciones Públicas. Se debe organizar las respuestas institucionales.

La evaluación es para determinar los alcances y logros en el manejo de la información y comunicación. Restablecer las actividades normales es un reto tras el final de la crisis.

Se deben evaluar los planes de manejo de crisis. Una gestión de crisis bien desarrollada debe dejar soluciones satisfactorias, lecciones aprendidas y nuevas visiones de actuación.

Proceso de evaluación



Fuente: elaboración propia

4.9 Recursos y estrategias ante la crisis

4.9.1 Procedimientos de vigilancia y control

El comité de crisis está compuesto por expertos y responsables de todos los niveles. Ellos son quienes conducen las acciones y las reacciones de la crisis y por tanto son los que asumen la gestión cotidiana de la situación.

Si bien, el comité deberá pronunciarse sobre las grandes opciones estratégicas del plan, también deberá tener controladas las prácticas más elementales (quién hablará con los empleados, quien lo hará con los medios, quién con los políticos, qué se debe hacer ante los rumores, reacciones ante las llamadas anónimas, ante las amenazas).

“El comité de crisis es un órgano diferente de la dirección general de la entidad, por lo que le permite aislar el tratamiento de la crisis de las demás funciones de la organización y ésta puede continuar con su trabajo normal (dentro de lo posible, por supuesto), pero claro está, las responsabilidades en el seno del comité deben estar muy claramente definidas” (Lagadec, 1991: 12).

Se debe nombrar un responsable, un coordinador que pueda atribuir a cada uno unas tareas específicas. Con el fin de maximizar la eficacia del plan, también es conveniente que cada miembro del comité tenga acceso a sus propias redes de información.

Dado el caso, se les puede añadir la ayuda del grupo de asesores o del llamado, grupo crítico de consulta, compuesto también por expertos y consultores, pero que a diferencia de los que componen el gabinete de crisis, estos no tienen ningún poder de decisión.

Su poder reside en el distanciamiento crítico que mantienen respecto de los acontecimientos de emergencia. En algunas ocasiones, también se puede optar por asignar a algunos miembros del comité de crisis una misión específica de evaluación crítica.

Según el estudio (Lagadec, 1991), contempla que esto constituye un ahorro por una parte, pero por otra significa que no cumple con su requisito de aislamiento y distanciamiento con respecto al grupo que sostiene todo el peso del control y que por tanto, está cargado con el estrés de la urgencia.

Se trata de una solución que puede ser útil en casos de crisis de pequeña envergadura o para pequeñas y medianas entidades.

La legitimidad del gabinete de crisis se sustenta en el hecho de que la compongan personalidades cercanas a la propia organización, ya que es alrededor de su núcleo donde podrán ser convocadas las personalidades del exterior y de ellos dependerá el éxito del funcionamiento del grupo crítico de consulta.

Por otra parte, cabe señalar que el principal instrumento de trabajo de estos grupos, será el tablón de seguimiento. El encargado de comunicación, debe dar cuenta

diariamente de cuanto acontece, en un gran tablón de anuncios (acontecimientos, medidas tomadas, noticias de la prensa, evolución de los trabajos).

A corto plazo, el tablón permitirá evaluar los rendimientos de cada actuación por separado y eventualmente, aportará los datos necesarios para corregir una estrategia si fuera necesario.

También es bueno para establecer un distanciamiento crítico con respecto a los acontecimientos. A medio plazo, si es que la crisis llega a ser crónica, permite establecer balances y pasar el relevo a otros en buenas condiciones, garantizando así la coherencia a lo largo de toda la crisis.

Por fin, a largo plazo, constituye la memoria cotidiana de la crisis, permitiendo hacer evaluaciones retrospectivas de la calidad de las actuaciones realizadas o de las decisiones que se tomaron en su día.

De acuerdo con el trabajo (Kent, 2002), puntualiza que esta será la base, si se quisiera realizar (y es aconsejable) un estudio de las incidencias sufridas por la entidad, concretamente por su imagen, a lo largo de todo el ciclo de la crisis.

Por todo ello, el tablón de seguimiento se convierte en una herramienta fundamental, sin embargo, para no incurrir en que se desvirtúe su utilidad, sólo se deben consignar hechos, nunca apreciaciones personales ni se debe convertir en un instrumento disciplinario o sancionatorio por parte de nadie.

Es decir, por un lado sirve para tomar las decisiones con una base y por el otro se puede considerar como una memoria.

Por su parte, tanto al gabinete de crisis o al comité de apoyo, como a la elaboración del tablero, les siguen una necesaria instalación y cuidado permanente de dispositivos de alarma y procedimientos de urgencia.

Sobre la base de una matriz de evaluación de riesgos, que sea común para todos los servicios de la organización, se pueden establecer correspondencias entregados de riesgo, entre niveles de alarma y entre los diversos tipos de respuesta, puntualizando así cuál será el más preciso.

Este sistema permite que sólo se movilice a las personas a las que realmente concierne el problema y desencadena la puesta en marcha de los diversos circuitos de información y la reunión del comité de crisis.

Es importante y necesario que los integrantes del gabinete de crisis se les pueda localizar de manera inmediata con el objetivo de reunirse y empezar la discusión para encontrar la salida a la crisis.

Hay quien llega a sugerir que es beneficioso, aunque pueda parecer un tanto excesivo (siempre hay que valorar el alcance de la crisis y el tamaño de la institución de la que se está hablando), el hecho de instalar un servicio telefónico

permanente cuya única función sea recibir los mensajes de alarma e informar a los responsables implicados.

En cualquier caso, la misión es intervenir lo más rápidamente posible con la intención de evitar que la crisis se amplifique y se descontrole.

En estos procedimientos la previsión es la preocupación primordial, es decir, se puede intervenir rápidamente y además hacerlo bien. Además, las actuaciones de emergencia serán suficientes a veces para neutralizar la crisis o, al menos, para limitar sus efectos.

Algunas de las dificultades que puede presentar la organización sería estar tentada a limitarse a las actuaciones del procedimiento de urgencia, sin intentar resolver las causas más profundas de la crisis.

En realidad esta visión se limita al corto plazo, pero podría resultar fatal para la organización. Otra desventaja es que, a priori la elección de las medidas adecuadas para cada situación, puede resultar difícil de prever.

Como norma general, en la situación de emergencia dirigida, por ejemplo, a la población, hay que tomar ciertas precauciones:

El mensaje de alarma debe estar desprovisto de ambigüedad, precisando la naturaleza exacta del problema, su amplitud y las acciones a emprender. Es decir, decidir qué hacer y en qué plazo.

Clasificar el tipo de riesgo y determinar a qué población afecta, según su nivel de gravedad.

El mensaje debe ser renovado periódicamente y se debe facilitar a la población una forma de contacto con la entidad en todo momento, tanto para que pidan información o consejo, como para que aporten sus propias informaciones.

El sentido del mensaje debe ser firme, sin ninguna vacilación. Hay que prestar atención para no herir la susceptibilidad del público, pero siendo muy claros y precisos para suscitar la adhesión al mismo.

4.9.2 Actitudes a seguir ante la crisis

Cuando la crisis es inminente lo primero es establecer un objetivo claro y concreto de actuación, bien sea éste evitar la crisis misma o bien, moderar el impacto en la mayor medida posible. Es el momento de buscar todos los trabajos realizados con anterioridad y desarrollar uno de los planes generales o específicos preparados para esta situación.

“Es muy importante tener en cuenta que lo primero es siempre definir la situación de la crisis para poder hacer una evaluación fiable de la misma. Posteriormente hay que establecer el comité de crisis y delimitar con claridad las funciones de cada uno así como los procedimientos a seguir por parte de cada actor, tanto en el gabinete de crisis como por parte de los empleados, si es que ellos tienen alguna función particular” (Alcat, 2005: 32).

Comenzar, paralelamente las acciones de comunicación externa tal y como fueron previstas en los planes pre-crisis, siguiendo también los modelos de comunicación programados: instrumentos de comunicación concretos y de fácil y rápido acceso, como notas informativas, notas de prensa, circulares internas, comunicados, etc., tomando en cuenta el peso de los periodistas, líderes de opinión y de aquellos cuyos escritos y artículos tengan mayor peso y mayor credibilidad a nivel social.

En la sustentación de la tesis (Alcat, 2005), recomienda que por último conviene estar preparado ante las posibles preguntas que surgirán a fin de poder responderlas de forma que parezca espontánea y esto nos reporte un éxito mayor y tal vez, una mayor credibilidad.

4.9.3 Ante la duda no hacer nada

Esta debe ser siempre la primera estrategia, la forma de actuar en cualquier caso. Ante la duda, no hacer nada. No se refiere a una actitud indolente de pasotismo absoluto, todo lo contrario. Se trata de ganar unas horas, para observar la actuación de los demás actores.

Es importante no ser el primero que interviene con excusas en la situación, si no se quiere obtener el efecto contrario como una forma de estrategia. Se debe dejar que el oponente se descubra y manifieste sus intenciones. No tardará en hacerlo. Y a partir de ese momento puede escoger con ventaja, cuál de los pre-planes de actuación es mejor seguir.

Nunca hay que actuar sin haber meditado profundamente cuál será el próximo paso, así se evita encontrarse al borde del precipicio donde la situación se hace mucho más grave y ya es difícil contener cualquier crisis.

Al cabo de unas pocas horas, todos los actores se habrán descubierto, la situación estará encauzada y de esa forma se puede aprovechar esto para conducir los hechos en favor de la entidad. En cualquier caso, si no existen planes de actuación previos a la crisis, ninguna de las estrategias aquí expuestas servirá para nada.

4.9.4 Ignorar deliberadamente

Es decir, el silencio es una gran cosa (virtud). Una solución es ignorar deliberadamente las acusaciones de las que se es objeto o bien, hablar lo menos posible de ellas. En ocasiones, lo que la competencia busca es generar debate y desacreditar a la institución con informaciones falsas o poco exactas. En ese caso, se espera que se responda con violencia y rapidez y nada podría resultar más negativo que la reputación, puesto que la respuesta sería fruto más de la indignación que el producto de un plan desarrollado con exactitud.

“Nuestro silencio respondería con un claro mensaje: no hay mayor desprecio que no hacer aprecio. Es decir, tanto si poseemos la certeza de que lo que se arguye es falso, como si no, es conveniente dar la impresión de que es así, de que poseemos la certeza, por tanto no merece la pena hacer un esfuerzo inútil. Pero esto sólo es una primera medida, después hay que contraatacar, por supuesto” (Fernández-Aceytuno, 2009: 62).

En algunos casos la crisis desaparece sola por falta de interés, es decir, no hay polémica que es lo que se buscaba a priori. Lo que buscaba el oponente.

La organización se mantiene al margen y continúa enviando los mensajes que cree convenientes: un desmentido sin mayor interés, las notas de prensa acostumbradas.

Hay que manejar esta situación con mucha destreza, ya que por el silencio se corre el riesgo de ser mal juzgado, se puede interpretar como una huida, como si no se asumiese la responsabilidad, por lo que hay que ser muy hábil si se opta por esta estrategia.

Normalmente, cuando surge una noticia, aunque ésta sea un rumor, los periodistas buscarán información rápida y, si no la encuentran en la organización implicada, la buscarán igualmente en otro punto de información, sea éste cual sea.

De acuerdo con (Fernández-Aceituno, 2009), sostiene que por este motivo hay que conocer las posibilidades que se plantean en dicha búsqueda, es decir, hay que valorar si esas fuentes que no nosotros, a las que acudirán la prensa, pueden favorecernos o perjudicarnos.

En el primer caso, el silencio es obviamente una buena estrategia porque serán los demás los que hagan el trabajo y de esa cuenta esperar relativamente tranquilos a que la crisis se resuelva.

En el caso contrario, esta estrategia pueda que no convenga en absoluto, quizá porque se trate de una situación grave. Así, lo mejor es optar por una estrategia mucho más activa que permita manejar la situación para beneficio de la entidad.

De hecho, este tipo de estrategias pasivas se recomienda únicamente en situaciones de crisis leves o de poco riesgo. Cuando la crisis tiene su origen en la opinión (rumores infundados) y no en imprevistos técnicos, el silencio contribuye a conseguir que la fuente de la crisis poco virulenta, se solventa por sí sola.

El contrincante se queda sin oponente y la crisis desaparece. También es oportuna en situaciones en las que la evolución de la crisis toca a la entidad marginalmente, si la institución no está directamente implicada, la mejor estrategia para preservarse de los posibles riesgos, es la de quitarse literalmente de en medio.

Otro caso es el de los rumores halagadores, pero infundados, lo mejor es guardar silencio y beneficiarse de la situación.

Sin embargo, el silencio está muy mal visto en situaciones de crisis graves. En este caso, es cuando se interpreta como una huida y falta de responsabilidad por parte de la organización.

Además puede dar tiempo a la oposición, para probar la culpabilidad de la organización, dañando así la imagen institucional que queremos preservar. Y ello

puede ser debido a que, ante el silencio de la organización, los medios irán a buscar la información a otras fuentes que pueden ser más o menos apropiadas y que pueden alimentar la crisis aún más.

Por último hay que tener en cuenta que la estrategia del silencio sólo es posible mantenerla a muy corto plazo y que sólo es eficaz en el caso de crisis menores o cuando no resulta el tema de mayor interés para los medios y por tanto, no ejercen una gran presión.

4.9.5 La confesión

Que quiere decir, no será oído el que alega su propia torpeza. Lógicamente, al frente de una organización, se presume, que no hay una persona incapaz y se debe recalcar que sólo se presume. No es un hecho por lo que ante una situación de crisis, no procede excusarse alegando una torpeza o un descuido porque nadie se lo va a creer.

“Independientemente de la realidad, una confesión suscita un clima positivo, nadie te cree culpable, aunque te sepan culpable. Eres el lado amable del conflicto, en parte también porque la entidad está aceptando y reconociendo su responsabilidad y eso es un punto muy favorable” (Marxuach, 2010: 74).

El camino a seguir implica dos pasos que deben ser inmediatos. Por un lado está el reconocimiento de la responsabilidad, la confesión; y por otro las explicaciones.

Se reconocen las responsabilidades y la organización se presta a colaborar plenamente con los medios de comunicación.

El concepto de dar explicaciones, en este caso, implica obviamente explicar la situación, el porqué, las consecuencias... todas las excusas que sean necesarias y pertinentes e inmediatamente después proceder a presentar el plan para solucionar los daños causados.

Por ejemplo, en el caso de un vertido tóxico “Sí, somos responsables, ha sido un accidente, pero ya hemos enviado un destacamento encargado de limpiar el terreno”.

Hay que tener en cuenta y muy presente que el desconocimiento de la ley no exime de su cumplimiento, por ese motivo nunca se debe dar como excusa un “no lo sabía”, eso es aún peor porque denota incapacidad.

Sin embargo, sí se puede argüir que la responsabilidad no es toda de la organización, que han actuado circunstancias ajenas e incontrolables, como el clima, que hay alguien que ha actuado de mala fe y se está llevando a cabo las investigaciones oportunas.

El análisis (Marcuach, 2010), sostiene que defender la estrategia de decir la verdad es siempre un valor positivo para la entidad, pone de manifiesto su profesionalidad, su calidad y mantiene su credibilidad, además gana un tiempo precioso para

desarrollar con calma su siguiente argumentación y además, siendo una información veraz, la institución se puede permitir que además sea una información de primera calidad.

Si la organización se acoge a la verdad, también puede hacerlo al tema de “no somos los únicos” y de este modo puede esperar que los medios de comunicación repartan su interés en los diferentes culpables, ganando tiempo para elaborar argumentos de mayor peso y para elaborar una información adicional que ofrecer al público, por ejemplo, un informe sobre las diferencias que le permiten posicionarse por delante de la competencia en materia de seguridad.

Reconduciendo el interés general hacia otro tipo de debate más general, alimentando la polémica en otra dirección.

No obstante, hay que advertir que la sinceridad es siempre bien acogida y la verdad es positiva para la entidad, pero las falsas verdades siempre se vuelven en contra y en ese caso la credibilidad de la firma se verá comprometida para siempre.

Por eso hay que ofrecer siempre argumentos sólidos y a ser posible también argumentos complementarios que apoyen la tesis principal, para que la crisis no se prolongue y después emprender rápidas acciones para la reconstrucción de la imagen de la organización.

4.9.6 Despacio, que tengo prisa

Esta frase atribuida a un sinfín de personajes famosos, se puede aplicar a todos los aspectos de la vida. Primero hay que meditar a conciencia el plan a seguir y después actuar. En el gabinete de crisis ocurre igual, por eso una buena estrategia para controlar la situación es la de adoptar una actitud de discreción controlada.

Esto consiste en ir soltando la información muy paulatinamente, siguiendo el ritmo de preparación interna y de las preguntas que se vayan planteando por los diferentes interlocutores.

Esto permite a la organización conservar el mejor control sobre el discurso, sobre los canales de difusión y sobre la opinión de los destinatarios.

Definitivamente, ésta es la mejor postura, al margen de que se sigan también otras estrategias, ya que ofrece el mayor margen de actuación. Claro que para eso, es un requisito indispensable poseer un perfecto control de las técnicas de comunicación.

Este tipo de estrategia se recomienda únicamente en casos de crisis de mediana importancia.

4.9.7 La post crisis

El final de una crisis se perfila cuando la institución gana en capacidad de respuesta y retoma el dominio de su propia imagen.

Sin embargo, se debe ser exhaustivos. No hay que confundir el final técnico de la crisis con la terminación efectiva de la misma. Por ejemplo, un viraje en la atención de los medios de comunicación no tiene por qué significar necesariamente el final de la crisis, puesto que siempre son posibles nuevos brotes y rebrotes. Además la crisis puede continuar en otros frentes, incluido el propio interior de la entidad.

“Los riesgos que corre la organización son dos: detenerse ante ciertos signos que parecen anunciar falsamente el final de la crisis o mantener demasiado tiempo el gabinete de crisis, con todos los gastos que esto acarrea” (Mitroff, y Pearson, 1995: 91).

También existe el riesgo de fijar permanentemente comportamientos defensivos y de desarrollar una cultura post-crisis de paranoia y descontrol.

Sin embargo, ante tal dificultad, lo que se aconseja es conservar los procedimientos de alerta, para poder reaccionar rápidamente ante cualquier rebrote. El desmantelamiento prematuro de las estructuras puestas en marcha conduciría a una desmovilización precoz y expondría a la organización a nuevos peligros.

De acuerdo con el trabajo (, Mitroff y Pearson, 1995), recomienda que en otras palabras, el final de las agudas manifestaciones de una crisis, no es el final de los problemas a resolver. Al contrario, la fase post-traumática es una etapa esencial y debe ser seguida muy de cerca por parte de la dirección general, de la dirección de comunicación y de las agencias consultoras que colaboran con la institución.

4.9.8 Reglas que se pueden aplicar

(Miltroff y Pearson, 1995), enumeran los siguientes reglas.

- a) No tratar de olvidar y enterrar lo ocurrido, al contrario, hay que extraer una enseñanza efectiva de todo el proceso de crisis. En este sentido es muy útil el tablón de seguimiento, ya que se pueden haber puesto de manifiesto graves debilidades en la política de comunicación de la institución. Además hay que combatir la tendencia de los actores implicados a guardar silencio sobre lo ocurrido y hacer patente cuál es la huella que ha quedado y el alcance de sus efectos, tanto a nivel de la institución como humano.
- b) Devolver la confianza al personal, empleando los medios tradicionales de comunicación interna. Este es un buen momento, por ejemplo, para los agradecimientos y las menciones públicas de aquellos que han estado particularmente expuestos y/o que han trabajado más duramente.
- c) Cuando la crisis ha sido superada con éxito, hay que evitarla actitud de triunfalismo.
- d) Aplicar las enseñanzas de la crisis, integrándolas en la política de formación y aprovechando todo lo aprendido para hacer una revisión de las políticas de comunicación tanto internas como externas.

4.9.9 Proteger la reputación

Cuando por motivos endógenos o exógenos se difunde información negativa sobre una institución, o sobre el entorno que la rodea, se pone en riesgo la reputación de la misma, que es uno de sus activos más valiosos y actualmente constituye una ventaja competitiva para todo tipo de organizaciones.

En esos casos es crucial tener establecido un sistema de prevención de crisis, así como mecanismos de respuesta inmediata para evitar la afectación del buen nombre o prestigio de la institución, conocido también como reputación corporativa.

La reputación es la opinión que la gente tiene de una organización y es su valor más importante. Según Larkin en su libro Gestión de riesgos de la reputación estratégica:

“Está basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial... Implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece con el tiempo” (Larkin J. 2003: 32).

Por su buena reputación la organización puede conseguir el favor de la gente, de los medios, del gobierno y demás grupos de interés; una entidad cuyo desarrollo sea “excelente”, gozará de una opinión favorable y en caso de crisis puede echar mano de ella para salir a flote; siempre y cuando la reputación haya sido construida sobre una base sólida y confiable.

Ya que la reputación se construye con hechos y en cómo éstos son decodificados por el público, la organización no puede crear un buen nombre y dejar que la vida siga su curso, es necesario cuidarla y mantenerla.

4.10 Criterios que otorgan una buena reputación

Una buena reputación se construye sobre acciones que son, en principio, éticas y responsables, como en el diálogo con los públicos. Charles Fombrum señala que cuando la gente otorga una buena reputación, lo hace teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- a) Un sentido de distinción.
- b) La tendencia a enfocarse en un tema central.
- c) Una percepción de consistencia entre la actuación y la comunicación.
- d) Un enfoque en la integridad y autenticidad en la comunicación entre organización y grupos de interés.
- e) Compromiso de transparencia como prerrequisito para una efectiva actuación social y financiera que fomente las relaciones y el apoyo de los grupos de interés.

Algunas publicaciones especializadas realizan investigaciones periódicas para medir la reputación. Cada una aplica criterios distintos, aunque, por supuesto,

también destacan determinados criterios de medición que son empleados por varias publicaciones.

La siguiente lista incluye cinco de las encuestas más reconocidas sobre reputación. Esta es una recopilación que hace Larkin. Las investigaciones completas pueden ser consultadas en las páginas de Internet de cada revista.

Toma mucho tiempo construir una buena reputación, pero una mala gestión y comunicación inadecuadas pueden ocasionar un daño irreparable en un abrir y cerrar de ojos.

“La reputación la forjan cada uno de los miembros de la organización, la identidad y la cultura de la organización deben ser sólidas y coherentes con la imagen que se muestra al exterior para que no haya disonancias que puedan alterar el buen funcionamiento y nombre de la compañía” (Francescutti, 2008: 143).

“La comunicación efectiva en todo tipo de organizaciones formales es crucial, tanto en la cotidianidad como en situaciones de crisis, pero la implantación permanente de un programa de comunicación institucional hará que una situación crítica pueda ser manejada de mejor manera.

Pues ya están establecidos nexos permanentes con los diferentes públicos de la institución y porque seguramente se ha avanzado en materia de credibilidad ante los mismos, lo cual puede ser un importante atenuante que hará menos traumático el golpe que eventualmente sufrirá la entidad con esa exposición ante sus interlocutores y ante la opinión pública” (Francescutti, 2008: 145).

Una organización que se comunica cotidianamente con credibilidad hacia sus públicos clave (empleados, comunidad, prensa, accionistas,) se hallará, sin duda, en mejores condiciones para enfrentar una crisis que otra que no toma en cuenta este aspecto fundamental.

La comunicación –ya sea en una crisis o en otras formas– requiere tanto del desarrollo estratégico como de la ejecución táctica. En un mundo ideal, la estrategia precede a la táctica. Sin embargo, en una crisis, cierta comunicación táctica puede ser necesaria, deseable y apropiada antes que se conforme la estrategia específica.

Para que esto tenga lugar de manera positiva, necesita haber por lo menos una mínima preparación o planeación antes que ocurra la crisis.

Evidentemente, crisis significa cosas diferentes para distintas personas en una organización. Por ejemplo, para un jefe de planta puede significar cómo tratar una explosión, una lesión, la pérdida de una vida y la pérdida de producción. Para el asesor jurídico puede significar la posibilidad de un litigio, Francescutti, (2008).

Francescutti define “crisis” como: “un punto de regreso a algo mejor o peor; un momento decisivo o crítico”. Las crisis vienen en formas, tamaños e, incluso, marcos de tiempo diferentes. Algunas pueden preverse, algunas pueden ser inimaginables;

algunas crisis se desarrollan en largos períodos de tiempo, otras pueden darse de un día para otro.

Las crisis pueden durar un día o diez años. Pueden precipitarse por sucesos relacionados con productos, servicios, políticas, prácticas, finanzas, recursos humanos o con asuntos políticos, económicos y sociales en cualquier parte del mundo, y a cualquier hora.

4.11 Detonadores de una crisis

De acuerdo con (Larkin, 2003: 32), a continuación se citan algunos de los detonadores o factores que pueden desencadenar una crisis.

Políticas públicas que afecten a la institución
Ambiente internacional hostil o poco propicio para implementar planes a favor de la entidad.
Usuarios/trabajadores (quejas o inconformidades).
Otros grupos de interés (actividad de grupos de presión).
Valores y estilos de vida
Medios (difusión de información negativa de la institución).
Ética (organizaciones con intención de perjudicar a la entidad).
ONG's (presión de grupos de activistas vinculados con las actividades de la organización).
Inversiones en la comunidad (polémicas derivadas de puntos de vista contrarios a los intereses de determinados grupos).
Cadena de proveedores (incumplimiento o variaciones en la calidad de los insumos).Internet (difusión irresponsable de información sin fundamento que perjudica a la institución).

“Además de definir la crisis, los comunicadores, así como otros profesionales que laboran en la organización, deben tener la capacidad para entender que existe una importante diferencia entre comunicación y comunicación proactiva” (Pérez, 2008: .21).

Esta distinción afecta directamente a la comunicación en la crisis y de ella suele depender el éxito o fracaso. En las siguientes líneas se explicará la diferencia entre ambas, así como las implicaciones para las organizaciones.

Para la mayoría de comunicadores, la comunicación se logra informando y educando a audiencias específicas. Estos dos elementos, junto con los principios

de honestidad, sencillez y oportunidad, son necesarios para la planeación y ejecución de los programas de comunicación.

El elemento más importante de todo programa de comunicación en situaciones de crisis es la credibilidad, si el éxito se mide obteniendo resultados conductuales deseados. Para ser creíble, la comunicación debe establecer relaciones emocionales con las audiencias específicas.

El impacto emocional, cualquiera que sea la fuente (transmisión de noticias, alegatos activistas o voceros de la organización), puede aliviar o empeorar la crisis, dependiendo de qué faceta de la crisis esté haciendo mejor uso de las técnicas designadas a mover los sentimientos de las personas.

Ejemplos de crisis

Social: catástrofes naturales.

Política: terrorismo, protestas, conflictos electorales, corrupción.

Laboral: huelgas.

Corporativa: fraudes, secuestros. De proceso: Explosión en alguna planta!

En el producto: adulteración.

4.12 Las causas

Las causas más comunes que potencialmente generan situaciones críticas para una institución, en orden decreciente de importancia son:

Delitos corporativos!, Conflictos laborales!, Mala administración!, Catástrofes naturales!, y afectación al medio ambiente!.

Defectos y quejas relacionadas con los productos o servicios que proporciona la institución.

Cada crisis tiene características únicas y los impactos en cada entidad son variables, por lo que no existen “recetas” que garanticen el adecuado manejo de toda crisis.

Sin embargo, como la mayoría de las crisis surgen de circunstancias latentes, existen factores de riesgo que pueden ser detectados y potencialmente controlados.

Las crisis son derivadas de situaciones fuera de control que complican el panorama. Se puede decir que éstas se presentan, en orden ascendente, en la siguiente forma:

Soluciones de corto plazo

Pánico
Percepción de ser atacado
Examen minucioso por públicos
Pérdida de control
Escalación en la importancia de los eventos
Falta de información
Sorpresa
Elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Si existe un área de comunicación en la institución que opere de manera efectiva, entonces el programa que lleva a cabo deberá considerar acciones para prevenir y manejar adecuadamente la comunicación ante eventualidades, con el fin de proteger la reputación de la entidad.

4.13 El paso a paso

A continuación se presenta la estructura básica de un plan con 10 pasos, el cual incluye algunas directrices fundamentales para la preparación y ejecución de una estrategia de comunicación proactiva para enfrentar una crisis: Marra (1998: p.28).

I) Entender que existe la necesidad de comunicar, tanto externa como internamente. La prensa es importante, pero no hay que centrarse en ella exclusivamente.

Hay que estar preparados para hacer uso de todos los medios disponibles para dar a conocer los mensajes y la información relevante: impresos, electrónicos, audio y video, así como medios desarrollados a partir de Internet (como la página web de la organización, correo electrónico, los blogs, wikis, podcasts, videocasts, webinars, RSS, redes sociales como *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter*, *MySpace*, *Flickr*, *SecondLife* y *Twitter*).

II) Integre un Comité de Crisis (pequeño grupo de gerentes de primer nivel), quienes estén más familiarizados con la crisis y sus implicaciones. La composición de este grupo variará, dependiendo de la naturaleza de la crisis. En cualquier crisis un abogado debe formar parte del equipo. En las organizaciones en las que exista una unidad de comunicación, también deberá participar un comunicador.

De esta forma, en cualquier crisis, la ley y la comunicación han de formar parte del grupo elegido. Los otros miembros del equipo dependerán de la naturaleza de la crisis.

“No hay una fórmula establecida. Si la crisis es industrial –la explosión de una planta que mate o lesione a los empleados o a los vecinos de la comunidad– entonces el equipo también puede incluir al gerente de la planta (puede ser necesaria alguna forma de telecomunicaciones para incluir a alguna persona de una locación distante), alguien familiarizado con el producto en cuestión, alguna persona de la gerencia institucional, alguien que conozca de las implicaciones médicas -quizá el médico de una planta o de la entidad”, (Marra,1998: 32)

Si la crisis tiene implicaciones financieras (adquisiciones, despojo, toma de poder hostil.), entonces habrá de formarse un equipo diferente con los representantes jurídicos y de comunicaciones en el centro. Agreguen a su jefe ejecutivo financiero, el gerente de recursos humano. Cada crisis es diferente, así que hay que estar preparados para formar equipos diferentes para crisis diferentes.

III) Determine qué efectos inmediatos y potenciales tendrá la crisis en todas las audiencias, externas e internas; por ejemplo: el público (local, nacional, mundial), los empleados, autoridades gubernamentales, jubilados y proveedores. Los efectos negativos de una crisis pueden ser los siguientes:

Daño a la reputación

- Costo para remediar la situación
- Afectación a la moral del personal
- Pérdida de credibilidad hacia la institución
- Daño a la reputación del funcionario

IV) No todas las audiencias son igualmente importantes. Puesto que los recursos de la organización se verán afectados durante una crisis, resulta indispensable determinar las audiencias primarias y secundarias a las que la organización quiera llegar. Concéntrense en éstas. No se distraiga comunicando a audiencias que realmente no sean tan importantes.

Además es necesario determinar cuáles son los medios idóneos para llegar a las audiencias elegidas: la prensa (impresa y radiofónica, los servicios por cable que sirvan para ambas, así como la electrónica, sitios en Internet); la manera más rápida de llegar a las audiencias de los empleados; y reuniones con las autoridades gubernamentales apropiadas. Entre las principales audiencias a considerar destacan:

- Autoridades (estatales, municipales).
- Instituciones de emergencia.
- Sindicatos.
- Representantes comunitarios.
- Medios de comunicación colectiva.
- Audiencias internacionales.
- Aliados.
- Opositores.

V) Designe un vocero de la organización y, si la crisis se extiende a otras partes, también repare en la necesidad de designar voceros en la zona de afectación. Los voceros deberán ser personas que puedan establecer mejor las relaciones emocionales con las audiencias al transmitir los mensajes específicos.

En la institución puede ser un vocero un viceministro, pero no es obligatorio o deseable si el funcionario en jefe tiene dificultad para establecer relaciones emocionales.

El viceministro puede tener el mayor conocimiento sobre la organización, pero puede no tener la capacidad para proyectar empatía y compasión. Si ese es el caso, considérese la posibilidad de designar a otro vocero, alguna persona en la entidad que sea capaz de entender y dar la información con emoción y compasión, y sus implicaciones humanitarias.

VI) Necesitan tomarse decisiones sobre los mejores medios para llegar a las audiencias primarias y secundarias. Estas tácticas pueden incluir boletines de prensa, conferencias de prensa, pronunciamientos emitidos para prensa selecta, resúmenes de prensa para prensa selecta, boletines informativos para empleados, correo electrónico, buzón de mensajes, avisos en Internet e Intranet, memoranda para empleados y cartas para clientes, proveedores y/o accionistas.

VII) Los voceros y los mensajes transmitidos por los diversos medios deberán prepararse para que hablen de manera simple, clara y considerando el aspecto emocional, a pesar de la crisis y de los hechos.

Marra, (1998) Si la crisis es una tragedia industrial, hablen de lo que interesa a las víctimas (sean empleados o miembros de la comunidad); si es una crisis financiera, hablen de lo que interesa a los afectados (accionistas, empleados, clientes); si es una crisis de producto de consumo, hablen de lo que interesa a los consumidores, minoristas y otros.

Por ejemplo, una compañía farmacéutica con una crisis de producto necesita llegar al público consumidor, sector farmacéutico y médicos. Confeccionen la

comunicación para la crisis a la medida, lo mejor posible, dependiendo de las circunstancias y de las restricciones de tiempo. Cualquiera que sea la crisis, existe la posibilidad de realizar una investigación, así que mencionen los elementos individuales de lo que está haciendo la organización.

Desarrolle un enunciado sencillo que incluya lo que interesa a los afectados. Elabore preguntas y respuestas que mencionen mucho o poco, según sea necesario en un momento dado. Tal enunciado o las deberán ser revisadas según se desarrollen los acontecimientos.

VIII) Evite responder a una pregunta con un “sin comentarios”. En la sociedad actual, donde hay mucho escepticismo y cinismo, “sin comentarios” a menudo se percibe cómo una forma de retener información y, por lo tanto, implica culpa.

En cambio respondan a una pregunta para la que no se tiene alguna respuesta con un simple “No sé; lo voy a verificar”, o con un mensaje relevante del enunciado. No se sientan obligados a dar más información. No teman seguir recurriendo al “No sé” o a los elementos del enunciado.

IX) El único momento en que la expresión “sin comentarios” es apropiada, es cuando existe especulación o -de alguna manera- afecta el movimiento de una acción pública de la institución.

X) Se debe mantener los ojos, oídos o los medios para recabar información, abiertos a la retroalimentación de la audiencia. Esté preparado para ajustar su plan y estrategia de comunicación según se desarrolle y modifique la crisis. Sin duda, añada información adecuada según se disponga de ella, pero no pierdan de vista la importancia de establecer relaciones emocionales.

La comunicación permanente aminora los efectos de una crisis

“La mayoría de las organizaciones tienen una alternativa de comunicación más formal o estructurada. Puede ser un departamento de comunicación corporativa, un departamento de relaciones públicas, un grupo de asuntos públicos o alguna variación de una unidad de comunicaciones” (Campa, 2009: 72).

Para estas organizaciones puede no ser necesaria una alternativa detallada, burocrática y estructurada de un plan para crisis. Dichos esfuerzos, creados internamente o por un consultor externo, consumen tiempo y son costosos.

Regularmente, el resultado es una gran carpeta repleta de hojas con situaciones hipotéticas, elaboradas listas de los contactos y números telefónicos de la entidad (los cuales se vuelven obsoletos muy rápido y requieren de un extenso mantenimiento) e instrucciones para llevar a cabo actividades minuto a minuto.

Raramente se utilizan en realidad tales planes para guiar la comunicación en la crisis, puesto que todas las acciones que se llevan a cabo obedecen a la coyuntura particular que prevalece en ese momento.

Puesto que muchas, si no es que la mayoría de las unidades de comunicación se han conformado con los elementos culturales de las organizaciones específicas, no existen recetas o fórmulas infalibles para manejar la comunicación en la crisis.

Por lo tanto, además de utilizar las 10 directrices antes descritas, una organización con un departamento de comunicación habrá de confiar en los elementos, especialmente en los más fuertes, de su programa existente.

Según el estudio (Campa, 2009), menciona que algunas organizaciones pueden hacer un mejor trabajo utilizando medios electrónicos en vez de los impresos o los videos. Algunas hacen un mejor trabajo comunicando a la prensa más que a los empleados. Ninguna organización comunica igualmente bien con todas sus audiencias. Lo que no debe ocurrir es marginar al personal de la información sobre la crisis, ya que ello genera especulación y afecta a la moral de la institución.

En una crisis, la organización habrá de confiar en sus capacidades de comunicación más fuertes y avivar los “quemadores”, aplicando sus fortalezas lo mejor posible, utilizando diversos medios y extendiéndose a las audiencias primarias y secundarias detectadas.

Cuando no haya crisis, una organización puede recibir rutinariamente una cierta cantidad de cuestionamientos de la prensa.

Durante una crisis, la cantidad puede aumentar 10 veces o hasta 100 veces o más, dependiendo de la severidad de la crisis. Probablemente no se puedan contestar todas las llamadas, así que determinen cuidadosamente cuáles son las más críticas y respondan rápidamente.

Deben acomodarse las fechas límite para los servicios por cable, diarios, revistas semanales y publicaciones mensuales, según la importancia de cada uno para la organización específica.

Las organizaciones que comunican cotidianamente saben qué hacer; dependiendo de la naturaleza de la crisis, la mejor manera en que una organización con un departamento de comunicación puede prepararse para una crisis, es establecer en su programa diario una alternativa sistemática que se centre en la credibilidad y en crear lazos emocionales, al igual que concentrarse en la oportunidad, honestidad y sencillez.

La mejor inversión de tiempo y dinero que una organización puede hacer para tratar una crisis es establecer una alternativa sistemática regular para la comunicación.

“Una organización que no establece relaciones emocionales como un curso regular para comunicar eventos, ¡debiera hacer de ello una prioridad ya! Para un comunicador, las más rudas batallas se librarán en la adquisición de la habilidad para entender la importancia de crear lazos emocionales, así como el reto de conformar la comunicación específica para crear los lazos” (Augustine, 2001: 83)

Aunque la dirección puede manifestar que la obtención de resultados conductuales es una meta, más a menudo existe una tendencia a volver a la noción preconcebida de que esto se logra simplemente informando y educando a una audiencia específica. Recuerden, los hechos cuentan; pero sin lazos emocionales, la retórica adversa y la especulación pueden confundir a las audiencias.

Cuando golpea la crisis, si una organización no ha sido percibida como fidedigna, no es posible que se tenga éxito al intentar establecer una credibilidad instantánea. En una crisis, si un boletín de prensa, un enunciado o un anuncio se perciben como retórica corporativa, se están desperdiciando tiempo y dinero.

No es fácil expresar compasión y preocupación de manera muy significativa, pero puede hacerse. Ese es el reto para los comunicadores: proporcionar lazos emocionales que funcionen y que convengan a la dirección de su valor para la organización durante la crisis.

¿Conferencias de prensa?

“Si la crisis justifica conferencias de prensa diaria o frecuente, entonces su organización deberá grabar en video las conferencias íntegramente. Aunque puedan aparecer algunos puntos que no le agraden a su organización, estén preparados para mostrar o hacer accesibles las cintas para que los empleados las vean” (Marín, 2009: 45).

Se debe asegurar que las estaciones que probablemente utilicen filmaciones de las cadenas televisivas sepan que se les están proporcionando copias no editadas de la conferencia de prensa.

Pueden usarse algunos de los mensajes que pudieran haberse editado de las transmisiones en cadena. Más importante, es probable que la estación local sea más receptiva para los mensajes de la organización pues valorará el recibir de su organización las cintas de la conferencia de prensa sin editar.

Al comunicar a sus empleados, además de recibir los mensajes de su vocero designado, consideren utilizar cuanto sea posible de los servicios por cable, transmisiones de radio y televisión y medios noticiosos, con la menor edición posible.

Un mensaje transmitido por un reportero o un noticiero puede ser más creíble que el mismo mensaje de un vocero o la dirección de una organización.

Otro principio para la comunicación en la crisis: Nunca diga “jamás”. De manera típica, si hay una tragedia en la organización, especialmente si tiene lugar lejos de la institución o de otras locaciones importantes, la respuesta organizacional cataloga a la tragedia como una situación que no puede suceder en otra parte.

Existe una correlación directa entre la efectividad de un programa de comunicación y el éxito de una organización. La correlación resulta de las buenas capacidades de comunicación, el buen desempeño de la entidad y la capacidad para tocar las

emociones de las audiencias a las que comunica la organización. Esto es cierto día a día. Es cierto cuando una crisis golpea la reputación de la institución, uno de sus activos más valiosos.

4.14 La restauración de la imagen

El trabajo (William L. Benoit 1991) desarrolló una teoría para orientar a los encargados de comunicación en el diseño de mensajes durante las crisis y también les proporciona elementos para evaluar críticamente los mensajes producidos durante éstas.

Para entender esa teoría hay que considerar la naturaleza de los ataques o las quejas que causan una crisis corporativa. El ataque tiene dos componentes:

1. La institución se muestra como culpable de una acción.
2. Dicha acción se considera nociva u ofensiva para la comunidad.

No deben hacerse juicios desfavorables a la organización a menos que se crea que ésta es responsable de esa acción. Como las percepciones son más importantes que la realidad, da igual si la organización es realmente culpable o solo se cree que lo es; igualmente, una cuestión clave no es si la acción es ofensiva, sino si se cree mal intencionada por los públicos relevantes; además, éstos deben ser claramente identificados por el comunicador de crisis -como ya mencionamos anteriormente- para conocer sus intereses, preocupaciones y expectativas.

La teoría del discurso de restauración de la imagen se enfoca en las opciones de mensaje, es decir, qué es lo que una organización puede decir en casos de crisis.

Recordemos que la reputación es uno de los valores más importantes de una organización. Cuando ésta se ve alterada es imperativo poner en marcha acciones que contrarresten cualquier efecto negativo de la crisis sobre ella.

Esta teoría cuenta con cinco categorías de estrategias que describe (Lagadec, 1991: 134) en la siguiente forma:

4.14.1 Negación

Una organización puede simplemente negar lo ocurrido, aceptar que se cometieron las acciones o que el hecho no tuvo consecuencias para nadie. También puede echar la culpa a otro, decir que ese otro y no ellos son los responsables de la acción ofensiva. Generalmente la primera reacción es negar la culpa de la entidad y hacer responsable a otros. Esto puede dañar permanentemente la credibilidad y con ello la reputación de la organización.

4.14.2 Evasión de la responsabilidad

Las cuatro versiones de esta estrategia tienen como fin evadir los hechos. Primero, una organización puede decir que sus acciones fueron provocadas por otras, que fueron solamente una respuesta a la provocación. A continuación, la falta de información puede ser una buena excusa para ser disculpado. Después se puede

intentar convencer a los públicos de que los hechos fueron accidentales, que fueron inadvertidos y no intencionados. Finalmente, señalar las buenas intenciones de la institución al realizar un acto.

4.14.3 Reducir la ofensiva del evento

Una organización puede optar por sacar a la luz las acciones o características positivas del pasado para ganarse la simpatía del público; después de haber causado ciertos daños, es recomendable realizar acciones para minimizar los perjuicios; en caso de la diferenciación, un acto es distinguido de otro similar pero con más acciones ofensivas; de igual modo, puede hacer ver los hechos como trascendentes, siempre y cuando sean colocados en un contexto favorable; la compensación (económica, generalmente) es una forma de resarcir a la víctima del daño causado y congraciarse con el público.

4.14.4 Acción correctiva

Consiste en corregir los daños causados, la institución se compromete, ya sea a devolver las cosas a su estado anterior a la crisis o asegurar que los hechos no volverán a ocurrir. Tras todos los derrames de petróleo que han ocurrido en el mundo, las petroleras se han comprometido a limpiar (lo han hecho, pero no voluntariamente ni sin ayudas externas) y a crear nuevas leyes que regulen el transporte de crudo, desgraciadamente, a pesar de las nuevas medidas aplicadas después de cada desastre, siguen ocurriendo accidentes y las desgracias parecen no tener fin.

4.14.5 Mortificación

Si se niega, más vale que sea verdad que no se es culpable, porque la situación se puede tornar contra la organización; en ocasiones puede resultar efectivo el pasar la culpa, pero aun así deben tomarse medidas para resarcir los daños causados a la reputación; la culpa puede aligerarse si se logra convencer que los hechos ocurrieron por causas ajenas al control de la organización.

No hay que perder tiempo en buscar un culpable, simultáneamente deben tomarse medidas para reparar los daños y evitar que vuelva a suceder la misma situación; no es recomendable minimizar o restar importancia a los hechos; se pueden aplicar varias estrategias a la vez y, hay que tener en cuenta que estas técnicas son para persuadir y que ésta es limitada dependiendo principalmente del tipo de crisis que se haya sufrido.

Una vez surgida la crisis lo único que podemos hacer es enfrentarla lo mejor posible y esperar que nuestras buenas acciones del pasado nos ayuden. Pero cuando nuestra imagen no es muy buena y se ha visto manchada una y otra vez, la recuperación será lenta o tal vez no llegue.

4.14.6 Estrategias y técnicas comunes a excelentes respuestas a crisis

En esta clasificación Marra desarrolló las teorías de excelencia con las siguientes afirmaciones:

- a) Una organización que tenga relaciones fuertes y bien desarrolladas con sus públicos clave antes de una crisis, sufrirá menos daños o perceptivos que organizaciones con relaciones pobres y débiles con sus públicos antes de la crisis. Los públicos no solo son los medios sino también los empleados, la comunidad.
- b) Marra sostiene que las organizaciones con relaciones pre crisis débiles se distinguen por prácticas asimétricas. Por lo tanto, una organización que utiliza procedimientos de comunicación de crisis simétricos de ida y vuelta sufrirá menos daños financieros, emocionales o perceptivos que aquellas que usan los modelos que optan por el silencio como respuesta a una crisis.
- c) Una organización que establece y pone en práctica continuamente actividades de comunicación de riesgo y prepara planes de comunicación de crisis antes de que sucedan, tendrá relaciones más fuertes con sus públicos clave además de utilizar RRPP de crisis de tipo simétrico de ida y vuelta y sufrirá menos daños financieros, emocionales y perceptivos que aquellas que no lo hagan así.
- d) Una organización con ideologías de comunicación que animen, apoyen y premien preparaciones de gestión de crisis, planes de comunicación de crisis y prácticas simétricas de ida y vuelta, sufrirá menos daños financieros, emocionales y perceptivos que aquellas organizaciones que no lo hagan.

4.14.7 ELABORAR UN ESQUEMA

Programa y actividades de comunicación de riesgo
Preparación de comunicación de crisis
Relaciones pre-crisis con públicos relevantes
Prácticas y procesos de comunicación de crisis
Relaciones post crisis con públicos relevantes
Cultura comunicacional informal

Fuente: elaboración propia.

4.14.8 Relaciones públicas autónomas

“Este modelo de relaciones públicas incluye características que afectan a una organización en el momento de sufrir la crisis, y cuestiona la relación entre tener un plan de comunicación de crisis y los efectos y resultados de ésta, es lo que establece” (Marra, 1998: 82)

Muchas organizaciones que poseen un plan de crisis no siempre lo gestionan correctamente y, por el contrario, hay algunas organizaciones que no tienen un plan de crisis y sin embargo han enfrentado satisfactoriamente situaciones adversas.

Para Marra, esta contradicción significa que la práctica de excelentes relaciones públicas no es solo el resultado de un plan con instrucciones y puntos a seguir, hay algo más en el trasfondo organizacional que es decisivo en el proceso de crisis así como en su superación.

Marra basa su teoría-, Marra encontró que la cultura comunicacional subyacente de una organización y el nivel de autonomía o poder del departamento de RRPP dentro de ésta, puede prevenir o fomentar que los profesionales del área implementen el mejor plan de comunicación de crisis.

Hacemos hincapié en que el área interna de Relaciones Públicas puede ser designada con cualquier otro nombre, sin que eso afecte a su verdadera función: establecer mecanismos para detectar y evitar vulnerabilidades que potencialmente puedan afectar la reputación de la institución, así como liderar el Comité de Crisis y ejercer la función de comunicación durante la misma, con el fin de salvaguardar dicha reputación de la entidad.

Las bases de este diagrama están frecuentemente apoyadas en la cultura comunicacional. Para empezar, cultura se define como una serie de filosofías, ideologías, valores, creencias, expectativas, actitudes, suposiciones y normas compartidas. Rara vez se encuentran escritas formalmente y generalmente se aprenden a partir de la convivencia dentro de la organización, Marra (1998).

Estudios indican que excelentes planes de relaciones públicas de crisis no se llevan a cabo sin el apoyo de una cultura de comunicación organizacional. Si una organización no tiene una filosofía de comunicación que apoye los atributos necesarios para unas relaciones óptimas con los diferentes públicos de la organización, un plan de crisis no funcionará, no importa lo efectivo que éste sea.

“Igualmente, se ha descubierto que la cultura comunicacional afecta significativamente la forma como las organizaciones responde a las crisis. Varios ejemplos demuestran claramente que la presencia de la cultura comunicacional en la organización, cuando ocurre una crisis, puede predecir un éxito en el manejo de crisis más que la presencia o ausencia de un plan de comunicación de crisis” (Marra, 1998: 29).

La otra variable de la autonomía en la comunicación es la cantidad de poder y responsabilidad que da una organización a su departamento de RRPP. En situaciones de crisis hay que dar información rápida y precisa a los públicos, por lo que no es recomendable que se pase por múltiples niveles antes de dar la aprobación a los comunicados.

Según Marra, departamentos y profesionales de las relaciones públicas con bajos niveles de autonomía, rara vez serán capaces de aplicar las políticas a un manual

de crisis para superar la falta de poder dentro de su organización. Por otro lado, los profesionales y departamentos con altos niveles de autonomía, generalmente mantendrán el poder que tienen en circunstancias normales y podrán facilitar rápidamente información en los momentos de crisis.

Normalmente los estudios de relaciones públicas sobre el manejo de crisis se centran en la descripción de planes de crisis, en la parte técnica del proceso y en las habilidades de los profesionales, sin embargo se ha prestado poca atención a la influencia de la cultura organizacional comunicativa en momentos de crisis.

Aunque se esté técnicamente preparado, no se puede manejar la situación correctamente teniendo como lastre una mala dirección, políticas pobres y estrategias débiles.

Marra considera que hay ciertas preguntas que un plan de crisis no se plantea:

¿Es el jefe de relaciones públicas un elemento valorado por el equipo directivo?

¿Es gerente/ director? ¿Es líder? ¿Reportan directamente al director?

¿Tiene el jefe de relaciones públicas la autoridad y los recursos para moverse rápidamente y actuar decisivamente para crear estrategias y tácticas?

¿Podrá el jefe de relaciones públicas ser capaz de establecer una estrategia de comunicación durante la crisis?

¿Qué departamentos o personas tienen más poder dentro de la organización?

¿El departamento legal es un aliado, socio o adversario?

¿Las estrategias del plan de comunicación de crisis concuerdan con las estrategias diarias de la organización?

¿Es importante para la cultura organizacional desarrollar y mantener las relaciones con los públicos relevantes?

¿Qué valores centrales influenciarán a la organización durante la crisis? ¿Serán utilizados para guiar el proceso de decisiones?

Todas estas preguntas encaminan hacia dos posibles escenarios, primero: si el departamento de relaciones públicas, comunicación o como sea designado, como comité de crisis o portavoz goza o no de reconocimiento dentro de la organización, ya que de éste dependerá en gran parte el que la crisis sea o no resuelta.

Y por lo tanto, un departamento de comunicación que no sea valorado, que no mantenga un trato directo con las demás áreas de la organización y no tenga presencia dentro del marco organizacional, difícilmente podrá realizar correctamente sus funciones mientras está activa la crisis.

Se debe reflexionar sobre la importancia de la cultura organizacional y la solidez que debe existir entre los objetivos de la organización y su realidad cotidiana, ya que de no haber un acuerdo entre lo que se desea ser y lo que se es, no se podrán resolver las crisis adecuadamente.

En conclusión, cuando una crisis aparece en una organización, puede tomar un camino muy distinto si la entidad carece de una cultura organizacional orientada a la comunicación. Puede que un plan de crisis sea muy bueno, pero habrá veces que no pueda superar las deficiencias comunicativas ya preexistentes en la organización. Hay veces que el problema viene de raíz, al igual que la solución.

CONCLUSIONES

1. Se evidenció que no existió una estrategia de comunicación para abordar la crisis que generó el presidente Jimmy Morales al responsabilizar a Belice de la muerte de un niño guatemalteco.
2. Se comprobó que la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia no tiene ningún plan para abordar, enfrentar y salir de la crisis.
3. Quedó demostrado que la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Exteriores no actuó para que el problema tuviera una salida diplomática.
4. Con base en la técnica de análisis de contenido se estableció que a lo largo del trabajo de un mes de las diferentes noticias publicadas por el medio de comunicación Prensa Libre, tanto la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia, ni la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Exteriores establecieron una ruta de comunicación estratégica para solventar el problema.
5. El Gobierno no aportó una ruta crítica que pudiera desaparecer la crisis. Sin embargo, las declaraciones tanto del Presidente Constitucional, los Ministros de Relaciones Exteriores y de la Defensa, no mostraron conciliación con el vecino país, al contrario siempre su posición fue de responsabilidad sin presentar pruebas.
6. El trabajo monográfico estableció que tanto la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia y la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Exteriores no tienen una guía que pueda ser utilizada para enfrentar una crisis.
7. El presidente Jimmy Morales, utilizó la tragedia del niño guatemalteco como una excusa para desviar la atención de la población por las críticas que recibió en sus primeros 100 días de gobierno.
8. La Presidencia de la República, buscó despertar un falso patriotismo para que la población se indignara con las fuerzas de seguridad de Belice por la muerte del niño guatemalteco muerto a balazos, sin embargo, no lograron despertar ese nacionalismo.

RECOMENDACIONES

1. Sería primordial que los equipos de comunicación tanto de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia y la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Exteriores, se interesen por implementar una guía para atender la crisis mediática.
2. Los Departamentos de Comunicación Social de instituciones públicas puedan comprender cuándo es un problema y en qué momento se puede convertir en una crisis.
3. Para conocer la verdadera naturaleza de un conflicto institucional es necesario ir a la naturaleza del conflicto, en un escenario marcado por múltiples actores y dinámicas que vienen determinadas por el devenir histórico.
4. La gestión de crisis surge de la relación entre la institución y su entorno delimitado como espacio público y sometido a dinámicas de poder. La cuestión es conocer la naturaleza de la crisis como conflicto y porqué se produce el mismo en el seno del espacio público y de qué forma se detecta esta pérdida de equilibrio o crisis institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alcat, E. (2005). Y Ahora ¿Qué? Claves para gestionar una crisis y salir fortalecido, Barcelona, España, Empresa Activa.
2. Almansa, A. (2004). Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación. España, Universidad de Málaga.
3. Augustine, N., et al. (2001). Gestión de la Crisis, España, Ed. Deusto
4. Barquero Cabrero, José. 2002. El libro de oro de las relaciones públicas. Segunda edición revisada. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
5. Bartoli, A. (1991). Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Barcelona, Paidós Empresa.
6. Bernays, E. (1990). Los años últimos: radiografía de las relaciones públicas 1956- 1986, Barcelona, PPU.
7. Bonilla, C, (2004). Apuntes para el Manejo de la Comunicación en Crisis, México, Centro Avanzado de Comunicaciones.
8. Campa, J.T. (2009). Supérate en el laberinto. Gestionar personas en tiempos de crisis, WoltersKluwer, Colección Edirectivos.
9. Dennis L. Wilcox, Philip H. Ault y Warren k. Agee, Glen T. Cameron. 2001. Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. Sexta edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.
10. Fernández-Aceytuno, J. (2009). Gestión en tiempos de crisis, Deusto, Barcelona.

11. Fernández Collado, Carlos. La comunicación humana. Méjico: Mc Graw Hill, 2001
12. Francescutti, P. (2008). (Ed.). Comunicación de riesgo, comunicación de crisis, Madrid, Ediciones de la Universidad Rey Juan Carlos.
13. Fita, J. (1999). Comunicación en programas de crisis, España, Gestión 2000.
14. Gil, Paloma, (1998), El Tratamiento Informativo de la crisis y su gestión como salvar la situación.
15. Girón Santos Jakeline Iveth, Tesis 2011, “Las relaciones públicas del Registro de Información Catastral de Guatemala (RIC) ante situaciones de crisis”, Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC,
16. Investigando la comunicación en crisis / coordinado por Octavio Islas y Gabriela Hernández. 1a ed. México, D.F., México. Razón y Palabra. 2013
17. Grunig J. (2000) Dirección de Relaciones Públicas, España.
18. J. Elías y José Mascaray: “Más allá de la Comunicación Interna”, Edit. Gestión 2000, Barcelona, 1998.
19. Kapferer, J. (1989). Rumores: El medio de difusión más antiguo del mundo, Barcelona, Plaza & Janés
20. Lagadec, P. (1991). La Gestión de Crisis, París, McGraw- Hill.
21. Larkin J. (2003) Gestión de Riesgos de la Reputación Estratégica, Reino Unido, PalgraveMacMillan.
22. López-Quesada, M. (2003). ¡Estamos en crisis!, España, Ed. Dossat.
23. Marra F. (1998), Crisis de Comunicación, España.

24. Martín Hernández, M. "Retorno de la inversión en comunicación interna en tiempos de incertidumbre", en Capital Humano, 2010.
25. Marín Francisco, libro Comunicación de Crisis, 2009
26. Marxuach, A. "Competencias directivas en épocas de crisis", en Capital Humano, número 239, enero 2010
27. Mitroff, I., y Pearson, C. (1995). Cómo gestionar una Crisis, Barcelona, Gestión 2000.
28. Pérez Rafaela Alberto. Estrategias de Comunicación, Ariel Editores, España, Barcelona, 4ª Edición, 2008
29. Piñuel, J. (1998). "La comunicación corporativa de gestión de crisis", Comunicación y Psicotécnica, España, Universidad Complutense, 1998.
30. Piñuel Raigada, J. L. (1997): Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis.
31. Rodríguez Andrés, Roberto y Sádaba Garraza, Teresa. 1999. Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).
32. Sandoval Olinda, Diseño de una estrategia de comunicación para el fortalecimiento del sistema de comunicación interno en el Hospital de Rehabilitación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, 2010, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias de la Comunicación.

33. Uriarte, E. (2001). "La crisis de la imagen de la política y de los políticos y la responsabilidad de los medios de comunicación", en Revista de Estudios Políticos, núm. 111. Enero-marzo, 2001.

34. Urzáiz, J. (1997). De las Relaciones Públicas a la Comunicación Social Integral, Madrid, Editorial San Martín.

35. Wilcox, D., et al. (2001). Relaciones públicas. Estrategias y tácticas, Madrid, Pearson.

36. Xifra, Jordi. 2005. Planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.