



**GOBIERNO
DE EL SALVADOR**

CNR

Centro Nacional de Registros

Manual de las Comunicaciones en Tiempos de Crisis

Centro Nacional de Registros

2018

El Salvador.

Índice

Introducción	4
Antecedentes Institucionales	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Justificación	7
Alcance	8
<u>CAPITULO I: LA CRISIS</u>	
1.1 Definición de crisis	9
1.2 Causas de una crisis	10
1.3 Características de una crisis.	10
1.4 Evaluación de una crisis	11
1.5 Etapas de antelación a una crisis	12
1.6 Escenarios de una crisis	13
1.7 Principios de comunicación en caso de crisis	15
1.8 Partes interesadas que podrían generar una crisis o ser afectado por ellas	15
<u>CAPITULO II: GESTIÓN DE LA CRISIS</u>	
2.1 Clasificación de una crisis	17
2.2 ¿Cómo gestionar una crisis?	18
2.3 Antes, durante y después de una crisis	19
2.4 Creación del Comité de Gestión de las Comunicaciones en tiempos de Crisis	22
2.5 Propuesta del Comité de Comunicación en tiempos de Crisis para el CNR	22
<u>CAPITULO III: COMUNICACIÓN EN CRISIS</u>	
3.1 Gestión de la Comunicación en Crisis	24
3.2 Plan de Comunicación	25
3.3 Objetivos del Plan de Comunicación	25
3.4 Guía de Gestión de Crisis	26
3.4.1 ¿Cómo actuar en situaciones de crisis?	26
3.5 Principios básicos de la actuación del Comité de Gestión de Crisis	27
3.5.1 ¿Qué no se debe hacer?	28
3.5.2 Errores comunes en los que se incurren en situaciones de crisis	29

3.6 Reglas básicas para enfrentar una situación de crisis	30
---	----

CAPITULO VI: HERRAMIENTAS

4.1 Redacción de Comunicados	31
4.2 Medios Electrónicos	32
4.3 Información en el Portal Web	32
4.4 La Conferencia de Prensa	32
4.5 La Entrevista Televisiva	34
4.6 La Entrevista Radial	34
4.7 Entrevista en Prensa	35
Anexos	36
Fuentes consultadas	40

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de las Comunicaciones en tiempos de Crisis, plantea un modelo de seguridad que permita identificar alguna crisis que se presente dentro de la institución y poder generar una respuesta inmediata que permita el manejo adecuado de las situaciones, identificando los riesgos y el público afectado, tomando las medidas respectivas que deben brindarse desde el área de la Gerencia de Comunicaciones, y su respectivo comité de crisis.

Así mismo plantea las acciones a tomar por parte del Comité de Crisis, el cual debe de tener un alto nivel de disponibilidad, así como también ser proactivos cuando se presente una situación de crisis comunicacional.

Ninguna institución es inmune a una crisis. La anticipación y el manejo adecuado de potenciales problemas, pueden significar un óptimo desarrollo del manejo de crisis dentro y fuera de la institución que puedan debilitar la imagen institucional, de allí la importancia de activar en el momento oportuno el manual de crisis ante cualquier crisis en comunicación que intente interrumpir la misión y la visión de la institución.

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

El Centro Nacional de Registros fue creado por el Decreto Ejecutivo No. 62, de fecha 5 de diciembre, publicado en el Diario Oficial No. 227, Tomo No. 325 del 7 de diciembre de 1994 y Ratificado con el Decreto Legislativo No. 462 de 1995.

Misión: Garantizar los principios de publicidad, legalidad y seguridad jurídica de los registros de propiedad raíz e hipotecas, de comercio, propiedad intelectual, garantías mobiliarias, cartográficas y catastrales, mediante una gestión moderna, transparente, autosostenible, con calidad y comprometida con el desarrollo económico y social del país.

Visión: Ser líder en la prestación de servicios públicos.

Política de calidad: Nuestro compromiso es brindar servicios y productos con excelencia.

Actualmente el CNR lo conforman el Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas, el Registro de Comercio, El Instituto Geográfico y del Catastro Nacional, el Registro de la Propiedad Intelectual y el Registro de Garantías Mobiliarias.

Desde su creación hasta la fecha la institución no ha contado con un Manual de Crisis Comunicacional que le permita tomar acciones inmediatas de cara a una situación de crisis. Por lo que se convierte en un instrumento valioso para todos los empleados y empleadas de la institución.

OBJETIVO GENERAL

Tener una guía de acción frente a situaciones de crisis, que pongan en riesgo el trabajo, la misión y los objetivos de la institución y que se constituya en una herramienta básica para la prevención de situaciones de conflicto que generen una situación adversa al trabajo que realiza el CNR.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conformar un Comité de Crisis e identificar a la persona o grupo portavoz ante situaciones de crisis, desarrollando acciones en comunicación que permitan hacer un manejo oportuno y verás de la comunicación frente a una situación de crisis.
- Elaborar el Plan de Crisis para el CNR, es decir, las acciones a seguir y pautas de comportamiento ante una situación de crisis.
- Garantizar a los usuarios y usuarias que, ante la posibilidad de una crisis, que estamos preparados para reaccionar y solucionar una determinada problemática.
- Facilitar la entrega de información oportuna con los diversos grupos de interés en caso de una eventual crisis que impida el cumplimiento regular de las actividades de la institución, manteniendo la credibilidad y confianza.
- Incentivar el sentido de compromiso, solidaridad y apoyo de las autoridades de la institución para la gestión comunicativa de la crisis.
- Monitorear constantemente la información que se ha manejado ante la posible situación de crisis y mantener actualizados e informados a los funcionarios de la institución.

JUSTIFICACIÓN

El Centro Nacional de Registros a través de sus distintas dependencias debe de tener una respuesta inmediata ante situaciones que impacten a la sociedad en general, ya sea por una información tergiversada, daños en infraestructura o tecnología, manejo inadecuado de protocolos, falsificación de información y/o documentos, violencia, etc., y así minimizar los riesgos de crisis evitando situaciones que pongan en riesgo la credibilidad de la institución.

En situaciones de crisis es necesario determinar las estrategias de comunicación específicas para las diferentes audiencias. Entre ellas, podemos encontrar a clientes, empleados, medios de comunicación y cualesquiera otros grupos de interés para la organización. Dependiendo de la importancia de cada una en la estrategia, habrá que identificar quién es el mejor vocero y cuál es el mejor canal para transmitir la posición oficial de la institución.

Tener una buena comunicación no es decirle a todos, todo sobre la situación pues eso podría empeorar el escenario, aunque no comunicarlo del todo o comunicarlo equivocadamente usualmente agudiza el problema. En una crisis está en juego la credibilidad de la institución, su buena imagen, el prestigio y, aún más importante, la confianza que se tiene en ella, sus proyectos y funcionarios

Toda empresa o institución debe tener un manual de crisis que contenga los procedimientos adecuados en caso de presentarse una situación considerada como crítica. Así como también, contar con un Comité de Crisis que ponga en marcha acciones encaminadas a evitar que una situación trascienda a problemas mayores.

Con el presente manual, se pretende identificar los procedimientos y herramientas adecuadas para mitigar posibles riesgos. Toda situación de crisis es impredecible pero si se puede prever, evitar o controlar teniendo las herramientas de comunicación bien identificadas y, sobre todo, actuar enfocada y acertadamente con los respectivos públicos.

En conclusión, el manejo adecuado de las crisis va a contrarrestar, con las

herramientas de comunicación bien utilizadas, impactos negativos para la institución. De no tener un plan, las repercusiones pueden causar: Daños a su reputación, pérdida de credibilidad, incremento de costos para resarcir los daños, decremento en la productividad, cambios en niveles ejecutivos y hasta el cierre definitivo de la institución.

ALCANCE

El Manual de las Comunicaciones en tiempos de Crisis debe ser utilizado para proteger la misión, visión y valores de la institución frente a situaciones inesperadas. Se convertirá en una herramienta básica para regular los momentos de crisis por medio de una comunicación efectiva y oportuna que permita mantener la buena imagen institucional.

Este Manual permitirá identificar las probables situaciones de conflicto que una institución puede sufrir y establecer los mecanismos de respuesta, los pasos a seguir y la información que se debe disponer, proporcionando una ruta para afrontar y conducir una situación adversa ante los posibles escenarios.

CAPITULO I: LA CRISIS

1.1 DEFINICIÓN DE CRISIS

Por crisis comprendemos toda situación inesperada que altera el desempeño normal de las actividades de la entidad y que puede tener una repercusión negativa en su imagen, afectando así las relaciones de ésta con sus grupos de interés.

También se dice que una crisis es cualquier evento inesperado o previsible que intervenga en el funcionamiento normal de una empresa, ya sea pública o privada. De acuerdo con especialistas de manejo de crisis, ésta es "Cualquier incidente que pueda llamar la atención de manera negativa para una compañía y tener un efecto adverso en su condición financiera general, sus relaciones con los diferentes públicos o su reputación en el mercado.

Las crisis no siempre implican interrupción de la actividad empresarial o amenazas directas a la vida, a la propiedad o a los activos, pero sin embargo, casi siempre suponen un peligro para la reputación de una organización y su marca, incluso si es sólo a través de la necesidad de demostrar una fortaleza y liderazgo efectivo.

La comunicación de crisis busca mitigar aspectos comunicacionales ya existentes y facilitar las relaciones de comunicación con los grupos de interés de la entidad, incluyendo servidores públicos, así como prevenir impactos negativos en credibilidad de la imagen de la entidad con la ciudadanía en general.

Los efectos de una crisis de comunicación desarrollan una crisis en la reputación que puede afectar el desempeño de los empleados, bajar el valor de las acciones de una empresa, reducir significativamente la venta de un producto, producir la bancarrota, hacer perder la confianza hacia una organización, etc.

1.2 CAUSAS DE UNA CRISIS

En el caso de las crisis institucionales se pueden categorizar como naturales, inmediatas, emergentes, sostenidas, por fallos en la gestión, etc. El tema es saber qué tipo o tipos de crisis se pueden presentar en la institución, para de esta manera poder anticiparse y proyectar pronósticos y escenarios posibles de manejo.

A ello se suma el rol que asumen los medios de comunicación masivos, que al haberse convertido es fiscalizadores de todos los servicios que ofrece el Estado, lo hacen también, incluso con mayor celo, con los servicios esenciales como los servicios de salud. Además los usuarios de los establecimientos del sector han encontrado en los medios informativos un canal al que pueden recurrir cuando sienten que no se les atiende manera adecuada o se vulnera sus derechos.

Sin embargo, los medios de comunicación buscan siempre noticias de impacto y que capten la atención de la mayor parte de la opinión pública, lo que se traduce para ellos en mayor lectoría o audiencia. Esto hace que aborden con frecuencia los temas relacionados a salud y a la vida (heridos, epidemias, enfermos de gravedad, denuncias, muertes, etc.).

Las crisis pueden tipificarse de múltiples maneras de acuerdo las situaciones que la originan, por ello los planes comunicacionales para afrontarlas deben ser flexibles para adaptarse a cada particularidad.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA CRISIS.

La crisis es por naturaleza un fenómeno difícil de ser abarcado, puesto que la percepción del acontecimiento es compleja en el entorno social de cualquier organización. Sin embargo todas las crisis comparten ciertas características comunes:

La sorpresa: No existe crisis que pueda ser totalmente anticipada, puesto que si fuese tomada íntegramente en cuenta en los planes de comunicación no sería una crisis.

Es única: Raramente dos crisis tienen las mismas causas, y llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.

Provoca una situación de urgencia: Caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas hay que reaccionar rápidamente, ya que los medios disponen del poder para tratar la información en tiempo real (radio y TV). Hay que ganar tiempo.

Desestabilización: Las relaciones de la Institución se alteran. En términos de comunicación, las relaciones con su entorno se modifican y en lugar de relaciones cordiales con los periodistas perfectamente conocidos y bien informados a los que uno está acostumbrado, el servicio de prensa debe enfrentarse a una multitud de periodistas nada amigables.

Falta de información: Es imprescindible que los funcionarios cuenten con información general y específica tanto para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que encausen la solución.

En este contexto, el rumor puede convertirse rápidamente en información creíble. Con todo esto vemos la necesidad de estar preparados para cualquier cosa que pueda pasar, especialmente en la comunicación, para así conseguir solucionar los problemas lo mejor y más rápidamente posible al mismo tiempo que evitamos que surjan otros que puedan perjudicar la imagen de nuestra institución.

1.4 EVALUACIÓN DE UNA CRISIS

Las crisis pueden clasificarse en verde, amarillo y rojo.

- a) En el nivel verde, la crisis es leve para la organización y existe un menor conocimiento público.
- b) En el nivel amarillo la detección de variables de riesgo es amplio, con notoriedad pública y un final generalmente cierto.
- c) Finalmente, en el nivel rojo la crisis es grave, existe amplia notoriedad

pública y el final es incierto o incontrolado. Para el nivel rojo proporcionar la información exacta debe ser inmediata. En cambio, en los niveles verde y amarillo, la información puede postergarse, en función de si los medios de comunicación y la opinión pública son concedores de la situación de crisis.

1.5 ETAPAS DE ANTELACIÓN A UNA CRISIS

Prevención

La mejor forma de prevenir una crisis es hacer las cosas bien desde un inicio. Nos ahorramos dolores de cabeza haciendo nuestro trabajo con el consenso a los grupos o personas interesadas.

Escuchar a nuestra audiencia, cliente o ciudadano, nos permite saber qué es lo que quiere la persona. Si hacemos los correctivos necesarios a medida que escuchamos las quejas, críticas o consejos de las personas, siempre podremos prevenir más de una crisis de comunicación. Nada más escuchando y realizando todo en lo ético, moral y apegado a la ley (Espacios de participación ciudadana).

Detección

A pesar de que hagamos todo correctamente siempre habrá accidentes, malas atenciones o descuidos por parte de nuestros empleados, funcionarios o en lugar donde trabajamos. Los seres humanos no son máquinas y son propensos a errores que pueden producir crisis.

Muchas crisis hubieran podido evitarse solo con una disculpa pública o haber hecho caso a un reporte sobre un problema técnico. Detectar crisis antes de que se transformen en temas que no se pueden contener es lo ideal en el manejo de crisis.

Detectar y solucionar el problema antes de que evolucione a una crisis incontenible es la mejor forma de evitar el desastre mediático.

Contención

Cuando la crisis llega a un nivel mediático, cuando es la noticia del momento y todos hablan del tema en redes sociales, no puedes guardar silencio, esconderte en una roca y esperar que por arte de magia a todo el mundo se les olvide lo que ocurrió.

Lo único que se puede hacer es contener la crisis y evitar que se transforme en un problema mucho mayor, mediante acciones que permitan recuperar lo que se ha perdido, y en algunos casos nunca se recupera del todo.

En algunos casos un mal manejo y contención de la crisis deja una ruina para la posteridad de una organización que se equivocó y no supo cómo enfrentar el mal suceso.

Recuperación

Dependiendo de la magnitud del problema, así mismo es la inversión en acciones para resarcir los daños ocurridos en la imagen y percepción del ciudadano y/o usuarios (as) con el propósito de recuperar la confianza perdida (si no es culpa nuestra también la gente pierde confianza).

Aprendizaje

De nada sirve las fases anteriores desde prevención a recuperación, sino aprendemos de los posibles errores o de las debilidades de la organización, marca, empresa o persona pública que pudieron o crearon una crisis de comunicación que incidió en una crisis de reputación.

Desarrollar protocolos para evitar que la historia se repita no solo fortalece a la institución, sino también crea mejores lazos con la comunidad y mejora nuestra capacidad como profesionales.

1.6 ESCENARIOS DE UNA CRISIS

Es importante identificar factores de riesgos que pueden desencadenar crisis derivadas de problemas que afectan a un usuario sobre los servicios que presta el CNR, entre los potenciales escenarios de crisis están:

1. Riesgos en la plataforma y sistemas tecnológicos: el CNR maneja información pública, de resguardo para la seguridad jurídica nacional, un problema entre los servidores (colapso de red) puede ser una causante de una crisis, o la manipulación de información por parte de personas no autorizadas.
2. Información telefónica y en el chat proporcionada de manera errónea o parcial: Brindarle información segura y exacta a los usuarios que recurren a la consulta telefónica o redes sociales como medio de respuesta ligera; es una finalidad puntual que se empieza a ver amenazada precisamente por la inmediatez para brindar el servicio y el contenido de la información que se facilite. De la destreza del funcionario y su nivel de conocimiento y respuesta inmediata y oportuna dependerán para evitar una crisis de desinformación entre los usuarios que recurren diariamente a estos mecanismos de información y consulta.
3. Asesorías inoportunas a los usuarios: es importante contar con el personal idóneo para brindar asesoría especializada a los usuarios y usuarias que buscan acceder a los servicios de la entidad. En la capacitación, compromiso, lealtad y manejo de la base de datos por parte de estos asesores, radica el surgimiento de crisis; son ellos quienes propiciarían eventualmente inconvenientes en el plano operativo, de servicios, en públicos y por supuesto mediático; si realizaran manejos inadecuados o inconclusos de la información que tienen acceso.
4. Respuestas extemporáneas: Se refiere principalmente a los tiempos que se emplean para dar soluciones a Derechos de Petición por ejemplo o cuando una entidad solicita información que puede ser de interés para ciertos temas (sección de Probidad de Corte Suprema de Justicia, Fiscalía General de la República, Procuraduría General de la República, entre otros). Para ello, se llevan a cabo seguimientos que permiten indagar el porqué de la demora en las respuestas y la satisfacción que las mismas proporcionan al usuario.
5. Respuestas a los medios de comunicación: Antes, durante o después de una crisis, los medios de comunicación querrán saber cómo responde el CNR en estas instancias; y tanto la inmediatez como la pertinencia de las respuestas

determinan la buena relación y el adecuado manejo del momento crítico frente a la radio, la prensa, la televisión y la opinión pública. Aquí se debe ser mesurado y estratégico a través de los portavoces de la institución, para no dejar filtrar información y proteger la imagen institucional.

1.7 PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN EN CASO DE CRISIS

Oportunidad y rapidez. Lo importante es poder ubicarnos frente a cualquier conflicto con energía y optimismo, debemos ser rápidos y flexibles y actuar con rapidez para evitar que la crisis sea más delicada.

Transparencia. Actuar siempre apegados a la Ley y contar con la información pertinente.

Veracidad. El vocero debe de tener buen dominio de la información que maneja de tal manera que el medio de comunicación y/o el usuario quede convencido con la información que se está dando.

Claridad. Ser claros y concisos con la información que se está brindando.

Solidaridad. Debe de ser horizontal e implica el respeto mutuo. Hay que tener cuidado de que este término no sea mal interpretado, lo que se pretende es mantener una buena imagen ante los demás.

1.8 PARTES INTERESADAS QUE PODRÍAN GENERAL UNA CRISIS O SER AFECTADO POR ELLAS

Es de suma importancia para poder responder adecuadamente a una crisis considerar a todos los públicos de interés que podrían ser afectados por la misma dentro y fuera de las institución. Es posible dividir a estos públicos en tres grupos diferentes de acuerdo a su nivel de cercanía con la organización.

Públicos de interés primarios: los usuarios de los servicios que brinda la institución, estos serán los primeros afectados ante cualquier crisis de la institución, como por

ejemplo en el caso de una fuga o robo de información, pérdida de información, asignación de un número de matrícula equivocado, error en la digitalización de un nombre o número, etc.

Públicos de interés secundarios: están conformados por los proveedores (empresas y / o entidades que mantengan alguna relación con la institución) y en la que se puedan ver afectados indirectamente sus intereses en el caso de una crisis.

Públicos de interés adicionales: conformados por medios de información y dependencias públicas o privadas. Aunque estos públicos no son afectados ni directa ni indirectamente por la crisis, podrían ayudar a la recuperación de la normalidad y al esparcimiento controlado de la información acerca de la situación por la que atraviesa la empresa.

CAPITULO II: GESTION DE LA CRISIS

2.1 CLASIFICACIÓN DE UNA CRISIS

La gestión de la comunicación debe realizarse dependiendo del tipo de crisis que enfrentemos en nuestra organización. No basta con tener planes de crisis y escenarios pre construidos, pues cada crisis tiene sus particularidades y estas previsiones sólo serán una base. Sin embargo, entender la tipología de la crisis nos puede ayudar a tomar mejores decisiones comunicacionales.

Las crisis que nos pueden afectar deben clasificarse para adoptar soluciones ad hoc y pueden ser por su naturaleza:

- a. Social: reajuste de personal, cambios de dirección, cambios políticos.
- b. Humana: accidentes laborales, incendios en las instalaciones, error en el servicios que se ofrece.
- c. Comunicación: rumores, declaraciones polémicas, acusaciones sin fundamento.

En estas situaciones podemos enfrentar riesgos técnicos, por ejemplo: problemas de seguridad, reporte con cifras erradas, las que son más fáciles de anticipar y solucionar que las crisis derivadas por la comunicación, ya que éstas últimas provienen de la "opinión" y son muy difíciles de prever.

Otra forma de clasificar las crisis es según su origen:

- a. Las exógenas son las provocadas por factores que no controlamos, atacan la imagen y reputación de la organización desde fuera, terminando por afectar a los públicos internos.
- b. Las endógenas son responsabilidad de la organización, afectan al público interno y al afectar la cohesión de la organización, se extiende a los medios y públicos externos.

Otras tipologías para clasificar las crisis son:

- a. Crónicas: crisis que se han mantenido durante un tiempo, por lo que pierden su urgencia.
- b. Agudas: la crisis afecta en el acto a la organización y se debe reaccionar rápidamente para aplacar los efectos negativos.
- c. Evitables: provocadas por la falta de previsión de la organización en aspectos técnicos, que pueden gatillar una crisis.
- d. No evitables: las que nacen por factores endógenos y nos afectan directamente.

2.2 ¿CÓMO GESTIONAR UNA CRISIS?

Antes de establecer pautas de gestión de una crisis, se debe en primer lugar identificar si se trata de una situación de crisis debido a un evento adverso. También hay que tener en cuenta que puede tratarse de una situación de riesgo que es provocada por catástrofes o desastres naturales, errores tecnológicos, errores humanos, etc.

Una vez identificado ello se debe estudiar las variables, que pueden ser diversas. En los primeros casos las situaciones de crisis tienen su propia lógica de resolución, la misma que será definida por el Comité de crisis.

En el segundo caso la gestión de las situaciones de riesgo tienen un enfoque diferente, que se puede programar antes, durante y después de los hechos; algunas veces pueden prevenirse las acciones a tomar, en otras puede prepararse de antemano las acciones a realizar para evitar mayores catástrofes, y en algunas simplemente debe reaccionarse lo más rápida, eficaz y fríamente posible ante un evento inesperado.

En este caso la logística, la coordinación multisectorial y los recursos humanos juegan un papel muy importante para definir la magnitud, situación de la población, tipo de desastre y/o emergencia, hora en que se produce (día o noche), grado de incertidumbre en lo que va a ocurrir y duración de las situaciones de riesgo.

2.3 ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE UNA CRISIS

Durante una crisis se debe contar con planes de acción que permitan llegar a soluciones y acuerdos, con el fin de obtener soluciones benéficas para todos los afectados. De igual manera, es relevante evitar y mitigar una eventualidad adversa, al tiempo que se puede aprender de ellas para no cometer los mismos errores y lograr prevenirlas en el futuro:

1. Previo a la crisis: Es favorable determinar previamente, posibles variables que permitieran detectar situaciones de crisis con el fin de estar atentos, anteponerse a secuelas que afecten aún más a la entidad y evaluar a partir de lo actuado, su probabilidad y el impacto de consecuencias resultantes.

El CNR puede disponer de elementos en cada área de trabajo, para anticiparse a una posible situación adversa, estos pueden ser los responsables de cada área, gerentes y/o jefes y que puedan prever una situación de crisis.

Para esto se deben de tomar las siguientes acciones:

- a. Diseñar un Plan de Crisis que establezca las pautas de comportamiento corporativo ante una emergencia.
- b. Designar portavoces.
- c. Nombrar un Comité Permanente de Crisis que respalde al departamento de Comunicación y Portavoces. El Comité se reunirá fuera del lugar de trabajo y guardando la máxima confidencialidad en torno a la información manejada.
- d. Conocer a fondo la situación que ha provocado la crisis y reunir la información necesaria y que sirva de bases para afrontar a los medios de comunicación.
- e. Definir el Listado de los miembros del equipo de crisis o comité de crisis, el cual debe aparecer por orden de necesidad o prioridad de

localización y generalmente está constituido por:

- ✓ El director del comité.
 - ✓ El portavoz interno.
 - ✓ El portavoz externo.
 - ✓ El portavoz telefónico.
 - ✓ Asesores en todos los ámbitos: jurídico, de seguridad, de producción, etc. Recogen información y asesoran al comité de crisis en los aspectos técnicos.
 - ✓ Secretario. Anota los hechos y las decisiones durante la crisis. Anotará las funciones y los respaldos que realizará cada uno de los miembros del equipo de crisis, en caso de que esta se produzca.
- f. El área de prensa pondrá en marcha un sistema de seguimiento de medios de comunicación y atención de llamadas telefónicas. Preparar mensajes, argumentos y materiales de comunicación. La información que se transmita desde la Institución debe cumplir cuatro condiciones: ser verídica, precisa, tranquilizadora y dinámica.

Si se requiere, el material informativo para los medios de comunicación, previamente aprobado por las altas autoridades, debe comprender:

- ✓ Dossier Informativo: Comunicado, Informe Técnico, Historial, Actividades de la Institución y Cifras, si se requieren.
 - ✓ Informe Técnico: Situación, Origen, Identificación y Localización del Problema, Actuación y Eliminación.
2. Durante la crisis: A continuación se enumeran los procedimientos o pasos que se deben seguir en una crisis, para garantizar que se adopten las medidas adecuadas en materia de comunicación:
- ✓ Detección de incidentes o situaciones de crisis: Cualquier funcionario del CNR debe informar inmediatamente a la Gerencia de Comunicaciones sobre cualquier incidente que se produzca en su ámbito de actuación. Esta

detección puede llegar por una queja, una denuncia, los medios, entes de control, redes sociales o cualquier otra circunstancia que permita conocer hechos que se salen de la normalidad y que amenazan la integridad de la imagen corporativa.

- ✓ Convocatoria del Comité de Comunicaciones en tiempos de Crisis. El Director Ejecutivo del CNR junto a la Gerenta de Comunicaciones y el Comité de Comunicaciones en tiempos de Crisis, contactará a sus integrantes inmediatamente para analizar, evaluar y tomar las primeras decisiones del caso correspondiente, basados en los acontecimientos de las "Primeras 24 Horas". Luego se recurrirá al proceso de clasificación de las crisis, consideración de su naturaleza y difusión a los miembros de dicho comité; para tomar las medidas necesarias con el propósito de afrontarla y generar alternativas de solución.
 - ✓ Activación del monitoreo: Se intensificará el seguimiento y monitoreo de la situación, tanto en las fuentes de origen de la información como en los medios de comunicación y redes sociales.
 - ✓ Determinación de las primeras medidas: El Director Ejecutivo del CNR, la Gerenta de Comunicaciones y el Comité de Comunicaciones en tiempos de Crisis se encargarán de determinar las respuestas, para evitar que se convierta definitivamente en crisis o para regular el desarrollo de la misma.
 - ✓ Elaboración de un plan de repuesta inmediata: La Gerencia de Comunicaciones se encargará de elaborar a la mayor brevedad, un plan de respuesta (conferencia de prensa, derecho de respuesta, nota aclaratoria, entre otras).
3. Después de la crisis: Después de ocurrida una crisis es conveniente evaluar lo sucedido para sentar precedentes que admitan en futuros casos, la posibilidad de detectar a tiempo la presencia de síntomas de problemas; y revisar las medidas adoptadas indagando por su coherencia y por la solución que otorgan a este suceso.

2.4 CREACIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS

El CNR debe estructurar un Comité de Gestión de la Comunicación en Tiempos de Crisis conformado por la Administración Superior de la institución (Director Ejecutivo y Subdirectora Ejecutiva), que son claves en el proceso de afrontar momentos de adversidad y conocen ampliamente el funcionamiento interno y externo de la institución.

Es necesario que ellos lideren la toma de decisiones bajo criterios detallados para ejecutarlas con rapidez, recurriendo a la experiencia obtenida desde cada una de sus áreas. El Comité de Gestión de la Comunicación en Tiempos de Crisis recurrirá a su Vocero Oficial quien emitirá el comunicado respecto a la situación en crisis presentada actuando de una manera contundente.

2.5 PROPUESTA DEL COMITÉ DE COMUNICACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS PARA EL CNR

Coordinador/a del Comité: Director Ejecutivo o Subdirectora Ejecutiva.

Las autoridades de la institución son los encargados de determinar cuándo un hecho puede ser considerado crisis, luego de evaluarlo con los principales involucrados. Una vez identificada la crisis se convocará a reunión al Comité para asignar funciones y coordinar el rumbo a seguir frente a la crisis o posible crisis.

La presencia y acompañamiento de la Gerencia de Comunicaciones será permanente, en cuanto a asesoría y respaldo para todas las autoridades del Comité.

Portavoz interno: el portavoz interno serán los Directores, Gerentes y/o jefes de las Unidades de Staf de las áreas en donde se de la crisis. Es el responsable de emitir la información correspondiente a las autoridades superiores y a los empleados/as de cada una de sus áreas. En su defecto si el Director Ejecutivo y la Subdirectora ofrecerán la conferencia de prensa, deberán hacerse acompañar del portavoz interno, de acuerdo al área o áreas involucradas

Portavoz Externo: Director Ejecutivo del CNR, en su defecto será el/la Subdirector(a) Ejecutivo del CNR y en ausencia de ambos será a quien ellos asignen la responsabilidad de dar a conocer al público externo y a los medios, la información relacionada con el CNR (portavoz interno).

Portavoz telefónico: Licda. Cecilia Margarita Menjívar/ Gestora de Prensa, Ext. Interna 5219, cel. 7071-6110, e-mail: cmmenjivar@cnr.gob.sv encargada de atender las llamadas telefónicas, distribuirlas y controlarlas frente a la crisis institucional. Así mismo atenderá todo lo requerido a la Prensa y presentará informes continuos al respecto. También obtendrá el apoyo del gestor de prensa Ever Ramírez, extensión interna, cel. 7071-6433 y e-mail: ever.ramirez@cnr.gob.sv quien colaborará con el monitoreo de noticias y el envío de información cuando algún medio de comunicación lo requiera.

Asesores del comité: Directores de las cinco sustantivas: Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas, Instituto Geográfico y del Catastro Nacional, Registro de la Propiedad Intelectual, Registro de Comercio y Registro de Garantías Mobiliarias, así como también el Director de Tecnología de la Información, la Directora de Desarrollo Humano y Administración, la Gerenta de Comunicaciones, Gerenta de Desarrollo Humano, Jefe de Unidad Jurídica Institucional, Jefe Unidad Financiera, entre otras instancias que serán convocadas acorde a la problemática o crisis acontecida.

Secretario: Licda. Evelyn Carolina López / Asistente de Comunicaciones, ext. 5224, e-mail: evelyn.lopez@cnr.gob.sv quien tomará nota de los principales acuerdos del comité, los hechos, responsabilidades, así como reacciones o aportes de los asesores.

CAPITULO III: COMUNICACIÓN EN CRISIS

3.1 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN CRISIS

Una crisis siempre marca un "antes", un "durante" y un "después". En todos estos momentos la comunicación juega un papel primordial y en muchos casos decisivo, ya que una adecuada o inadecuada gestión de la crisis a nivel de medios de comunicación puede determinar la "solución" o la prolongación de una situación crítica.

No debemos olvidar que una crisis se define y gestiona de acuerdo a cómo la perciben las audiencias externas que, generalmente, son los principales beneficiarios de los servicios que brinda el CNR.

En una situación de crisis o de riesgo es importante que las diferentes dependencias o sustantivas que conforman la institución proporcionen la información adecuada y tener presente que existe un proceso de comunicación interna que es indispensable desarrollar para evaluar y resolver satisfactoriamente la crisis.

Para responder apropiadamente la demanda de información de los medios de comunicación, los niveles técnicos y comunicacional deben ir de la mano. Mientras el primero proporciona la información, los argumentos y el contenido, la Gerenta de Comunicaciones y todo su equipo deben echar mano de su conocimiento, experiencia y creatividad para conjugar toda la información, las propuestas, los vínculos, temores y modos de pensar de los integrantes del Comité.

En un mundo cada vez más "globalizado" es más fácil que los medios de comunicación impongan una agenda en el manejo de una crisis. El factor negativo de una noticia lleva a transmitir "desde el lugar de los hechos", "en exclusividad con los implicados", "el pedido de los afectados", mostrando solo una parte de la verdad. Esto se traduce en una presión que exige información para que el público "conozca la verdad".

3.2 PLAN DE COMUNICACIÓN

Para coordinar los pasos y las respuestas que deben darse se requieren normas o pautas de actuación. Estas se establecen en un Plan de comunicación de crisis, que ayuda a estar prevenido ante una crisis que pueda estar originada por errores tecnológicos, humanos o una inadecuada decisión dentro de la institución.

La labor de Gerencia de Comunicación es fundamental porque ayudan a una gestión correcta de la situación de crisis, por lo que una de sus principales acciones debe ser elaborar el Plan de Comunicación para situaciones de crisis, el mismo que se convertirá en la herramienta principal en la gestión de la crisis.

3.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

El principal objetivo de un Plan de Comunicación para afrontar una crisis hacer que la información que se brinde llegue con claridad y oportunidad a los medios de comunicación y a la opinión pública. Si una crisis genera desconfianza, temor o incluso indignación, el plan de comunicación en situaciones de crisis tiene como objetivo llevar información a la ciudadanía para que ella crea o recupere la confianza en las instituciones encargadas de cuidar por la salud de todos los peruanos.

Otros objetivos de este plan son:

- a. Definir e identificar las situaciones anormales, de emergencia o críticas que podrían presentarse dentro de la institución.
- b. Fortalecer los sistemas de comunicación interna y externa, de modo que la información llegue a los destinatarios con fluidez y claridad en los momentos críticos.

Para poder llevar a cabo los objetivos del plan de comunicación se debe realizar el entrenamiento ("media training") de los voceros para asegurar que tengan un desenvolvimiento adecuado frente a los medios de comunicación y además prever las preguntas "engorrosas" que puedan presentarse y que puedan ocasionar el efecto adverso, es decir que puedan crear una crisis más difícil.

Desarrollar niveles internos de comunicación que permitan realizar una adecuada prevención, un conocimiento anticipado de los hechos a fin de solucionarlos y evite que ocurra la crisis.

3.4 GUÍA DE GESTIÓN DE CRISIS

Para gestionar una crisis de manera coordinada hay que tener en cuenta que aunque no hay una regla escrita y cada evento adverso puede tener una evolución y desenlace particular, las primeras 24 horas de una crisis son las que normalmente definen su solución o continuidad.

3.4.1 ¿CÓMO ACTUAR EN SITUACIONES DE CRISIS?

- a) Recopilar el máximo de información posible y veraz: Proveer al Comité de crisis el máximo de información posible recabada interna y externamente, incorporar información que reafirme la posición sustentada. No olvidar que las situaciones de crisis son dinámicas y precisan información permanente y que esté cabalmente contrastada.
- b) Programar la declaración de la situación de crisis: Asesorar al Comité para aclarar la situación de crisis.
- c) Constituir el Comité de Crisis: Apoyar en la formación del Comité de crisis y promover las acciones a nivel de medios de comunicación masivos, así como asesorar respecto a las medidas que deben adoptarse en el plano social, humano y científico.
- d) Unificar mensajes adecuados a cada audiencia: Preparar y aprobar los materiales de comunicación.
- e) Decidir las estrategias y herramientas de comunicación: Preparar las estrategias y herramientas de información más convenientes para lograr que los mensajes adecuados lleguen a la ciudadanía a través de los medios de comunicación.
- f) Trabajar la comunicación interna: No descuidar la comunicación interna. Para evitar las especulaciones solo se darán a conocer los hechos

confirmados y, salvo a los miembros del Comité de crisis, no se revelará la información que no ha sido contrastada y verificada.

- g) Analizar la evolución de la crisis: Desde que se efectúan las primeras acciones de comunicación, tanto la Gerencia de Comunicaciones como el Comité de crisis analizarán la evolución y el resultado de las acciones, para verificar si las decisiones tomadas son las adecuadas, formularán las medidas correctivas del caso y propondrán nuevas acciones a lo largo del periodo de crisis, según sea conveniente.

3.5 PRINCIPIOS BASICOS DE LA ACTUACIÓN DEL COMITÉ DE GESTION DE CRISIS

Carlos Lareau fundador y socio director de Conduit Market Engineers, consultora especializada en estrategia de reputación corporativa, procesos de transformación empresarial y project management en comunicación corporativa, propone el siguiente decálogo para el manejo de la comunicación en situaciones de crisis, recomendaciones que debe tener muy en cuenta el Comité de Crisis de la institución.

1. No especular. Las primeras horas de una crisis se caracterizan por la escasez de información y la poca fiabilidad de los datos. Debe informarse sobre lo que se sabe y sobre lo que se está haciendo para responder a la situación, pero no aventurar hipótesis que no se sostengan con datos. Pero no especular no impide que otros lo hagan. Ante rumores o informaciones erróneas hay que responder rápida y ponderadamente.
2. No aplicar una "cerrojo informativo". Aunque en principio parezca contradictorio con el consejo anterior, las fuentes "oficiales" en una crisis deben ser asequibles permanentemente para los medios de comunicación. Es mejor decir "no hay información nueva" que "no hay información". Si las fuentes inmediatas no dan información, los medios la buscarán con otros interlocutores.
3. No mentir. Nunca. Jamás. Si, inadvertida o accidentalmente, se ha dado una información errónea, tomar rápidamente las medidas para corregirla. Una

vez rota la credibilidad con los medios y la sociedad es imposible recuperarla.

4. Dar la cara y atender al plano emocional que desencadenan los hechos entre los afectados. Mostrar preocupación, interés y empatía no significa asumir responsabilidades ni aumenta el riesgo de posteriores demandas judiciales. Los afectados –y los medios y sus audiencias—quieren ver a personas “con cara y ojos”. Cuando no es así, la sensación que se transmite es nefasta.
5. No intentar impedir el acceso de los medios de comunicación al lugar de los hechos y restringir este acceso solo en aras de la seguridad de los periodistas y la facilidad de maniobra de los equipos de emergencia.
6. Establecer, cuando la situación lo requiera, canales de comunicación directa con afectados, empleados, familiares y otros grupos a través de líneas telefónicas 900 atendidas por personal cualificado, sitios web, puntos de información sobre el terreno, etc.
7. Compartir regularmente la información de que se dispone con otras entidades relacionadas con la crisis (autoridades, servicios de emergencia, etc.) que también puedan ser fuente para los periodistas para limitar el riesgo de contradicciones informativas.
8. Mantener informados, cuando es el caso, a empleados, proveedores, clientes.
9. No eludir responsabilidades ni señalar culpables, lo cual NO significa asumir responsabilidades que incumben claramente a otros.
10. No limitar el esfuerzo de comunicación a la fase “activa” de una crisis. Pasada ésta, suele quedar un gran camino por recorrer para recuperar la confianza de clientes, consumidores, vecinos, etc.

3.5.1 ¿Qué no se debe hacer?

- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del comité y de la alta dirección.
- Permitir que los miembros del comité hagan declaraciones públicas sin

preparar previamente sus intervenciones.

- Comunicar sólo a los medios "amigos"
- Mentir sobre información crucial.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento.
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia
- Ser insensible a las implicaciones emocionales entre los afectados por el acontecimiento.
- Dar información "off the record" a periodistas u otros representantes de grupos involucrado.
- No considerar todas las posibles implicaciones del acontecimiento.
- Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar.

3.5.2 Errores comunes en los que se incurren en situaciones de crisis

Algunos errores comunes que cometen las instituciones al detectar una situación de crisis son las siguientes:

- a. Creer que nunca pasará en su institución.
- b. No darle importancia al suceso y no afrontar la situación: "Hay que informar al público y hay que hacerlo `ya`, si se quiere evitar la aparición y propagación de rumores y noticias falsas o incompletas en los medios de comunicación y preservar la reputación de la Institución."
- c. No tomar en cuenta el factor humano.
- d. Negar su responsabilidad.
- e. No dar explicaciones: Hay que evitar a toda costa el tan habitual "sin comentarios", que no consigue más que provocar que los medios acudan a fuentes alternativas para conseguir su información".

- f. Ser reactivos, sin pensar.
- g. La falta de honestidad: Pone en peligro las relaciones con los medios de comunicación y con la opinión pública en general.
- h. Que el vocero no esté preparado para brindar una conferencia de prensa y lejos de crear un ambiente de seguridad, crea dudas y especulaciones.

3.6 REGLAS BÁSICAS PARA ENFRENTAR UNA SITUACIÓN DE CRISIS

Es fundamental no olvidar algunas reglas básicas:

- a. Contar con la máxima información sobre la Institución.
- b. Identificar todos los aspectos positivos con los que cuenta la institución.
- c. Mantener informados a la administración superior sobre la situación que ha desencadenado la crisis.
- d. Descubrir señales que puedan ser motivo de alarma dentro de la institución, otros escenarios que puedan culminar en crisis.
- e. Identificar los procesos, políticas, públicos y expertos de la institución que puedan participar en caso de producirse la crisis y adjudicarles sus respectivas responsabilidades.+
- f. Determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo las tareas.

CAPITULO VI: HERRAMIENTAS

Es muy difícil el contacto con los medios de comunicación durante las situaciones de crisis, generalmente están muy dispuestos a realizar entrevistas y a brindar espacios para información, pero algunos suelen aprovechar eso para brindar la noticia por el lado alarmista, escandaloso y negativo.

Hacer de ese contacto una experiencia positiva y enriquecedora para el CNR es todo un reto que debe ser asumido por el comunicador y por el vocero. El primero porque deberá elaborar el material comunicacional necesario y el segundo porque tendrá que refrendarlo con su imagen y sus declaraciones.

4.1 REDACCIÓN DE COMUNICADOS

La redacción de los comunicado debe de contener un mensaje fundamental directo, que debe de contener la descripción de los hechos, preocupación por las consecuencias que se puedan dar, explicar las medidas adoptadas a corto plazo y la solución a largo plazo, mostrar en la redacción una acción proactiva, mostrando siempre un total interés en la situación anunciando concretamente las primeras decisiones y adelantando informaciones más amplias una vez se disponga de ellas.

Si este comunicado se leerá en una conferencia de prensa, el mensaje debe ser conciso, preciso y claro, sin dar espacio a preguntas mal intencionadas o que busques desequilibrar e incomodar al vocero. La nota de prensa debe de incluir cifras y datos precisos.

Cuando los medios de comunicación entren en "la jugada", tenemos que tomar en cuenta que lo que transmitan de la crisis puede ayudar o perjudicar el manejo del problema, así que deben ser tratados con mucho cuidado pues es prácticamente imposible ganar una batalla contra ellos. Es mejor ponerlos de su lado y utilizarlos en su beneficio.

Monitorear y evaluar los resultados de todas las acciones comunicativas es de vital importancia. Considere los resultados como ideas y sugerencias para ajustar los

esfuerzos comunicativos.

4.2 MEDIOS ELECTRÓNICOS

Los Medios electrónicos juegan hoy en día un papel importante debido al alto grado de interés que muestra la ciudadanía al hacer uso de ellos. Es importante saber el tipo de información que se hará llegar y no se debe de dejar de lado también nuestro público interno, es decir nuestros empleados quienes son también un importante vehículo de comunicación.

4.3 INFORMACIÓN EN EL PORTAL WEB

El Portal web es un canal de comunicación que debe ser aprovechado al máximo con la finalidad de brindar información directa a los ciudadanos y trabajadores. Es un recurso muy útil del cual también se sirven los medios de comunicación. Por tal motivo el Portal deberá informar puntualmente lo que está haciendo la institución y cómo evoluciona la situación en casos de crisis.

4.4 LA CONFERENCIA DE PRENSA

Ubicar al vocero frente a una decena o veintena de periodistas interesados en la mayor cantidad de información y datos, es una decisión que debe tomarse sin precipitación pero con rapidez.

Una conferencia de prensa requiere:

- a) Contar con un vocero que inspire credibilidad y que sepa comunicar.
- b) Tener un vocero capaz de hacerle frente a las acusaciones o interrogantes, que sepa mantener la calma y no caer en provocaciones.
- c) Reconocer las formas de interpretación que pueden tener las palabras del vocero por el lado periodístico y sus implicancias.
- d) Tener un vocero entrenado con las posibles preguntas, ensayo en escenarios

posibles.

- e) La conferencia de prensa termina con la última pregunta, no deben dejarse dudas al aire.
- f) Si en caso de necesidad se tenga más de un vocero, uno de ellos debe ser el portavoz principal.

¿Cómo y cuándo hacerla?

Cuando se tiene la información completa o casi completa, cuando el panorama está demasiado confuso o complejo, las versiones informativas son diversas y se necesita aclarar las cosas, lo más contundente es una conferencia de prensa.

¿Cómo preparar conferencia de Prensa?

Invitar previamente y confirmar asistencia, elaborar material previo sobre el tema (comunicado, nota de prensa, etc.).

¿Cómo debe ser la conferencia?

- a) Abordar el tema específico con amplitud.
- b) Tener pruebas que sustenten el argumento expuesto.
- c) En lo posible mostrar material de apoyo (audio, videos, etc.).
- d) Debe observarse la puntualidad.
- e) Tratar sólo el tema de convocatoria.

En la conferencia de prensa:

- a) Elaborar el registro de medios.
 - b) Ubicación de cámaras, micrófonos y periodistas. Inicio: Presentación y exposición. El vocero no debe dejar de mostrar la preocupación de la institución por los afectados, así como las acciones que se toman al respecto.
- Rol de preguntas.

Término:

- Entrevistas breves a medios que soliciten.
- Entrega de material informativo.

4.5 LA ENTREVISTA TELEVISIVA.

Cuando se acepta o gestiona una entrevista con algún medio lo primero que debe conocer el comunicador son las características del medio. Debe saber el público objetivo, nivel de audiencia y también cual es el estilo del entrevistador, de esa manera le ahorrará cualquier mal momento al vocero.

En la televisión el mensaje es directo cuando se acude a un noticiero, un programa de entrevistas o se interviene en un microondas. Por eso es importante estar preparado para hablar en tiempo real para públicos diversos. El mensaje debe ser claro, definido y breve, con descripción de hechos y argumentos claros. Es recomendable que el mensaje central, "ideas fuerza", sea repetido más de una vez para que se logre impacto y atención de la audiencia.

El comunicador debe instruir al vocero para que mire a su entrevistador con seguridad y serenidad para transmitir confianza y sinceridad, que tenga un trato amable, no se sienta intimidado si le formulan una pregunta inesperada y, si no puede responderla diga que lo hará en otra oportunidad.

El lenguaje no verbal es muy importante. No debe olvidar llevar llevar documentación sobre el tema e indagar previamente sobre posibles "descubrimientos" que pudiera haber hecho alguna persona interesada en dar información sesgada sobre los hechos.

El vocero deberá manejar las cifras más recientes, debidamente contrastadas con la oficina correspondiente. Es bueno recordar que habla a nombre de una institución y no a nombre propio. No debe descuidarse el aspecto personal teniendo en cuenta que representa a una institución y deberá llegar varios minutos antes cuando la entrevista se realice en los estudios de televisión.

4.6 LA ENTREVISTA RADIAL

En la radio la calidez y, al mismo tiempo, la fuerza que tenga la voz del vocero es primordial porque una de las características de la comunicación radiofónica es que el oyente sólo capta y entiende a través del sentido del oído.

La claridad, brevedad y repetición de las ideas centrales es la norma básica para la comunicación radiofónica. Las entrevistas radiales pueden ser de dos tipos: presenciales o telefónicas. En ambas se debe tener cuidado tanto de lo que se dice como de la manera en cómo se dice. Al igual que en la televisión, el comunicador debe tener un perfil de la radio y de quienes harán las preguntas, conocer el tiempo previsto para la entrevista, si alguien más participará antes, durante o después, y si podrá proporcionar algún material de refuerzo en caso de ser necesario.

El comunicador debe instruir al vocero para que se dirija al entrevistador en un tono coloquial pero respetuoso, como si fuera una conversación cualquiera entre dos personas. Cuando el entrevistador es agresivo, el vocero debe dejar sentado su punto de vista sin perder la calma y en caso de tener un invitado "opponente" siempre debe tratar de decir la última palabra. Si la entrevista es grabada y no en directo, se puede repetir cuando hay alguna equivocación y pedir correcciones.

4.7 ENTREVISTA EN PRENSA

Al igual que en los medios anteriores (radio y televisión), el vocero debe de hablar con el periodista de una manera cordial, mostrando siempre la seguridad en el tema que se va a desarrollar.

Debe de tener la información a la mano para que sirva de apoyo al momento de proporcionar algún dato o cantidad que considere importante compartir, de igual manera queda a discreción del vocero hacerse acompañar de uno o más personas que estén relacionados con el tema en cuestión.

Proporcionar al periodista la información que éste requiere para sustentar la nota y mostrar disponibilidad en hacer llegar toda aquella documentación que no tenga a la mano. Hablar con seguridad y no mezclar otros temas.

ANEXOS

Ejemplo de situaciones de crisis identificadas en el CNR

1. Incendio en la zona de archivos del Registro de la Propiedad Raíz e Hipotecas / Instituto Geográfico y del Catastro Nacional.

En este caso se define la situación como crisis, bajo el riesgo de perder libros que aún no han sido migrados al sistema computarizado o aquellos archivos que debido al poco espacio físico que existe en la institución, se han tenido que trasladar hacia otros lugares (bodegas alquiladas); y que al ser destruidos puede generar pérdida de información importante sobre los registros de las propiedades de salvadoreños.

Pasos para responder al abordaje de los medios de comunicación:

- Establecer y reunir al equipo de reacción de crisis.
 - Indagarse bien sobre las pérdidas, consecuencias y posibles soluciones ante la emergencia.
 - Si hay pérdidas humanas
 - Causas del siniestro
 - Si hay daños en la infraestructura
 - Gravedad de la pérdida
 - A quiénes afecta y en qué porcentaje afecta a la población
 - Si es recuperable
 - En cuánto tiempo es recuperable.
-
- a. Se convocará a la prensa tomando en cuenta dos escenarios: el lugar del incendio y/o la sala de reuniones de la Dirección Ejecutiva.
 - b. El vocero institucional o portavoz interno deberá brindar los primeros informes sobre la situación.
 - c. En las próximas 4 horas, después de controlado el incendio, el CNR debe brindar una conferencia de prensa con un análisis de resultados y estudio de la situación más a fondo.
 - d. Generar un boletín de prensa con la mayor información posible.
 - e. Monitorear los medios para ver la orientación de las notas durante y

después del hecho.

- f. Darle seguimiento al hecho para saber si los daños son graves y evaluar su manejo frente a los medios de comunicación.
- g. Emitir un comunicado final sobre este acontecimiento.

2. Presentación de documentos falsos ante el Registro de Comercio del CNR.

En tal caso la crisis se presenta en el campo de la función o misión del CNR, pues posee la misión: Garantizar los principios de publicidad, legalidad y seguridad jurídica de los registros de propiedad raíz e hipotecas, de comercio, propiedad intelectual, garantías mobiliarias, cartográficas y catastrales, mediante una gestión moderna, transparente, autosostenible, con calidad y comprometida con el desarrollo económico y social del país. Para tal efecto, se estaría vulnerando la seguridad jurídica de los instrumentos que se inscriben, depositan, registran y patentan en la institución.

Pasos para responder al abordaje de medios de comunicación:

- Establecer el equipo de reacción de crisis.
 - Indagarse bien sobre las consecuencias y posibles ante la crisis.
 - Si hay pérdidas económicas, documental
 - Falsedad ideológica y/o documentación
 - Situación y planteamiento del problema
 - Efectos sobre finanzas
 - Posibles demandas
 - Supuestos escándalos sociales
 - A quiénes afecta
 - En qué porcentaje afecta a la población
 - Si se debe recurrir a otras instancias (Fiscalía General de la República, Corte de Cuentas, Policía Nacional Civil, entre otras). Etc.
- a. Reunir al comité para establecer la información que se va a dar y los medios a través de los cuales se hará.
 - b. Abrir los espacios para que el vocero dé los primeros informes sobre la situación durante las primeras 24 horas del acontecimiento.
 - c. Dar un informe formal con un análisis de resultados y estudio de la situación.

más a fondo, el vocero y/o el encargado de la Dirección en donde se ha dado el caso de crisis.

- d. Generar un boletín de prensa con la mayor información posible.
- e. Monitorear los medios para ver la orientación de las notas durante y después del hecho.
- f. Darle seguimiento al hecho posterior a su acontecimiento y evaluar su manejo frente a los medios de comunicación.

3. Ataque cibernético que afecte la información resguardada en los servidores del CNR.

Al detonarse un ataque cibernético por parte de personas inescrupulosas, pone en riesgo la seguridad jurídica de la información que almacenan los servidores del CNR, lo que puede ocasionar problemas en la atención al usuario, lo que puede llevar a reclamos, denuncias públicas o demandas, por uno o varios usuarios, que solicitan servicios a la institución y no puedan realizar sus trámites.

Pasos para responder al abordaje de medios de comunicación:

- Establecer el equipo de reacción en crisis.
 - Indagar sobre las pérdidas, consecuencias y posibles soluciones ante la emergencia.
 - Situación y planteamiento del problema
 - Efectos económicos
 - Posibles demandas
 - Supuestos escándalos sociales
 - Si hay daños en la infraestructura tecnológica o de la información del CNR.
 - Gravedad de la pérdida o demanda.
 - A quiénes afecta y en qué porcentaje afecta a la población
 - Si es recuperable
 - En cuánto tiempo es recuperable, etc.
- a. Reunir al comité para establecer la información que se va a dar y los medios a través de los cuales se hará.

- b. Abrir los espacios para que el vocero dé los primeros informes sobre la situación durante las primeras 24 horas del acontecimiento.
- c. Dar un informe formal con un análisis de resultados y estudio de la situación más a fondo, el vocero y/o el encargado de la Dirección en donde se ha dado el caso de crisis.
- d. Generar un boletín de prensa con la mayor información posible.
- e. Monitorear los medios para ver la orientación de las notas durante y después del hecho.
- f. Darle seguimiento al hecho posterior a su acontecimiento para evaluar el efecto y el posible manejo ante los medios de comunicación.

FUENTES CONSULTADAS

Manual para el Manejo de la Comunicación en Situaciones de "Crisis", Ministerio de Salud, Perú.

<ftp://ftp2.minsa.gob.pe/docconsulta/documentos/ogc/GUIAINTERVENCIONENCRISIS/MANUALCRISISJULIO2006OK.pdf>

Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis – Icetex, Ministerio de Educación Nacional, Bogotá, Colombia.

[https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n de la comunicaci%C3%B3n en situaciones de crisis.pdf](https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20en%20situaciones%20de%20crisis.pdf)

Manual de Manejo de Crisis – Edición Única (Tesis de Licenciatura), Tecnológico de Monterrey, México.

https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/573059/DocsTec_4776.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manual para el Manejo de Situaciones de Crisis en Comunicaciones, CORONA, México.

<http://corporativo.corona.com.whoosting.website/storage/app/media/GobiernoCorporativo/Manual%20de%20manejo%20de%20crisis%20en%20Comunicaciones.pdf>

Manual de Comunicación en Situaciones de Crisis, Universidad de Tolima, Colombia.

http://administrativos.ut.edu.co/images/Sistema_gestion_calidad/Gestion_de_la_comunicacion/manuales/GC-M02_MANUAL_DE_COMUNICACION%20EN%20CRISIS.pdf

Artículo "Estrategias de Comunicación en Situaciones de Crisis, InfoSol: Agencia de Relaciones Públicas en México / Desde La Trinchera.

https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Trinchera/estrategia_de_comunicacion_en_situaciones_de_crisis.html#.W98XUZNKjIU

Manual de Comunicación para la Crisis, Canal Capital, Bogotá, Colombia, D.C.

<https://www.canalcapital.gov.co/sites/default/files/Manual%20de%20comunicacion%20para%20la%20crisis.pdf>

Carlos Chen Digital Manager & Mindset Vlogger, Blog sobre Fases de una Crisis de Comunicación.

<http://carloschen.com/5-fases-de-una-crisis-de-comunicacion/>

