



Ilustre Municipalidad de Villarrica

**Manual de Crisis
Relaciones Públicas
Comunicaciones y
Prensa**

Ilustre Municipalidad de Villarrica



villarrica.org
www.muni.villarrica.cl

Índice

Introducción	3
Misión Ilustre Municipalidad de Villarrica.....	4
Definiciones básicas elementales.....	4
7 pasos de una crisis:.....	5
• Convencer a la organización de la necesidad de comunicar	
• Establecer un comité de crisis	
• Designar a un vocero por área	
• Entrenamiento de vocerías	
• Bases de operaciones	
• Verificación de Información	
• Encargado de seguimiento	
 <i>Estrategia de Comunicación Interna y Externa para afrontar una crisis</i>	
Evaluación de Escenario de Riesgo ejemplos.....	13
<u>Balances</u>	
Conclusiones.....	17

Introducción

La Región de La Araucanía cuenta con precedentes importantes en relación a los flujos migratorios internos de la población. En este sentido, el crecimiento exponencial del sector urbano de las distintas ciudades de nuestro país ha tenido un importante impacto, incluida la comuna de Villarrica. Esta situación ha influido en aspectos como la reputación e imagen del Municipio frente a estos cambios demográficos. Las nuevas formas de relacionarse y sobre todo, la importancia de la labor comunicativa en la conformación de estrategias que beneficien el desarrollo y difusión.

Las organizaciones e instituciones públicas constantemente están expuestas a posibles crisis que pueden afectar el funcionamiento de las distintas áreas de desarrollo. Para el Municipio, entender los procesos y acontecimientos que involucran una crisis permitirá una anticipación que conlleva reaccionar y actuar estratégicamente para superarla. La gestión de crisis es la forma de diseñar una posibilidad de solución ágil y oportuna.

En este sentido, hay que hacer notar que, en los momentos de crisis se crean necesidades comunicativas, los públicos y los medios requieren información fidedigna y veraz; no obstante en esas circunstancias la información es insuficiente y con ello, hay poco tiempo de reacción. Por esta razón es fundamental tener planificadas las acciones, saber cómo se debe actuar y qué se tiene que comunicar. También tener claros los roles de cada uno de los miembros y las líneas de acción para preservar y proteger la reputación de la Municipalidad.

A continuación se presenta un Manual de Crisis, en base a una auditoría de vulnerabilidad realizada previamente a la Municipalidad de Villarrica, por parte del alumno en práctica de RRPP, Nicolás Figueroa Pacheco. Los riesgos que se identifican serán abordados estratégicamente para un posterior uso en situaciones de crisis.

Misión Municipalidad de Villarrica

Promover el bienestar integral de los habitantes, por medio de una gestión eficiente de sus diferentes servicios municipales y teniendo en consideración los principios corporativos que hagan posible la práctica de un modelo de gestión cuyos procesos se enfocan hacia los ciudadanos – clientes de la comuna de Villarrica. (<https://www.munivillarrica.cl/mision-y-vision/>)

Definiciones básicas elementales

Existen conceptos básicos que como municipio debemos tener en consideración al momento de afrontar una crisis, ya que ofrecerá la oportunidad de tener una actitud anticipada. Por eso es necesario el posicionamiento estratégico en estos posibles escenarios: es decir, lograr identificar dónde nos encontramos como Municipalidad y hacia dónde queremos ir para lograr resultados positivos. A continuación se presentan conceptos estratégicos que permiten entender el funcionamiento y gestión de una crisis.

7 pasos de una crisis

Cómo Ilustre Municipalidad de Villarrica, considerando que es el segundo Municipio más grande de la Región (de acuerdo a lo indicado por las autoridades, ocurrido en los procesos migratorios que afectaron al mundo y la zona lacustre con la Pandemia), es importante contar con técnicas que permitan analizar la crisis desde diferentes perspectivas y que si son correctamente implementadas conseguiremos un éxito de forma efectiva y duradera. Esta técnica se denomina como "7 pasos de una crisis":

1.-Convencer a la organización la necesidad de comunicar

Informar, tanto a los trabajadores como a los medios de comunicación lo que sucede, tener claridad de lo que ocurre y así entregar información. Para esto se considera:

- Eliminar el "sin comentario" del vocabulario de la organización.
- Tomar en serio el **derecho a la información** que poseen los públicos y la audiencia.
- No mentir ni especular. Para esto se confirma toda la información (no hacerlo constituye una falta grave a la verdad).
- Definir la información que se mantendrá en reserva, **sólo cuando existan razones superiores para hacerlo.**

2.-Establecer un Comité de Crisis

El cual estará integrado por personas que van a tomar las decisiones, **establecer protocolos** e instructivos frente a situaciones que puedan afectar a la organización.

El comité debiera estar conformado por:

- Alcalde o quien el designe (administrador)
- Encargado de Comunicaciones
- Responsable de Relaciones Públicas
- Responsable de la comunicación interna (ver quien será designado por la autoridad)
- Jefes de direcciones que están en directa relación con el origen y desarrollo de la crisis
- Jefe de Gabinete

3.- Designar vocero por área

Designar voceros permite mostrar una **imagen fuerte y confiable**. Para designarlas se debe hacer un **diagnóstico completo sobre las habilidades de los trabajadores**, ya que ellos mismos pueden ejercer esa función. Buscar a alguien que tenga la habilidad innata y que, además, tenga el potencial de mejorar, teniendo en consideración que es un Municipio con larga trayectoria, genera una buena imagen que un directivo o jefe de área tenga la habilidad de representar la esencia de la "marca". La decisión se tomará

considerando que el equipo de la Municipalidad, en este aspecto se considera que cualquiera puede ser un recurso probable.

4.- Entrenamiento de voceros

El **media training** se prepara con pruebas de cámara, lectura de discursos, preguntas bajo presión y ensayos constantes. El entrenamiento va a variar dependiendo de la crisis y de la fase en que se encuentre. En base a esto se establecen tres operaciones mínimas:

- Disponibilidad de **comunicar para diversos públicos y medios de comunicación.**
- **Asertividad**, la actitud a la defensiva pone en peligro la efectividad del mensaje.
- **Precisión en el lenguaje**, que sea entendible y sencillo

5.- Base de operaciones

Un número de teléfono y correo electrónico de contacto permite acercar la información ante la contingencia. Debido a que se necesita una comunicación rápida y una conexión con todos los miembros del Comité, no se puede olvidar que, si hay una crisis, cualquier amenaza o riesgo no se puede posponer, porque significa agudizar la crisis ya instalada.

6.- Verificación de información

Verificar la información comprende que el equipo de crisis pueda tener la información para contactar a los públicos respectivos, con fuentes primarias, secundarias y de respaldo: es decir, la claridad con la que nos comuniquemos con estos públicos será vital para promover la imagen de la organización.

7.- Encargado de seguimiento

Se elegirá a un integrante del comité de crisis, para realizar un seguimiento de la posible crisis a enfrentar, esta herramienta nos permitirá hacer un seguimiento del impacto de la crisis y ofrece la oportunidad de medirlo, así podemos saber qué piensan las personas luego de la crisis, evaluando a las personas involucradas y a los públicos cercanos para mediar el daño a la reputación corporativa, menciones negativas en redes sociales y medios de comunicación.

Fases de una crisis

Existen tres fases que nos permiten observar el estado de gravedad, a lo que se debe analizar y actuar. Identificar los aspectos fundamentales de una crisis nos permitirá constatar en donde nos encontramos como Municipio.

- **Fase preliminar:** se identifican los primeros signos que pueden desencadenar una crisis mayor. El estado de alerta permite evidenciar signos de una crisis que se pueden controlar y anticipar
- **Fase aguda:** Aquí es cuando la crisis estalla, se tiene toda la atención puesta sobre la organización, hay que investigar para diagnosticar qué ocurrió, mediante conversaciones. Aquí comunicar es imprescindible.
- **Fase crónica:** Se reacciona y tomar acciones respecto a lo que ocurre en la organización. La negociación es parte fundamental en una crisis, buscar lo mejor para ambas partes y trabajar la neutralidad. Lo que le permitirá a la organización ofrecer la posibilidad de comenzar a asumir la responsabilidad.
- **Fase postraumática:** Se toman decisiones en base a un balance. Se considera reestructuración interna, organizar estrategias de comunicación para comenzar a gestionar de buena manera el proceso.

Impacto de la crisis

Cuando nos referimos a una situación de crisis, ella entiende como un riesgo de carácter inesperado para la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de la empresa; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia de la misma.

Esta instancia, por lo general, amenaza la reputación corporativa, la imagen y la "marca". Ya sea interna como externa. En suma, decir puede afectar al capital humano, como

también al público específico al cual apunta, a razón de que las crisis tienen la naturalidad de ser impredecibles y complejas, posicionando al Municipio en un estado de alerta. Sin embargo, cabe mencionar que éstas pueden ser evitadas o anticipadas por la organización.

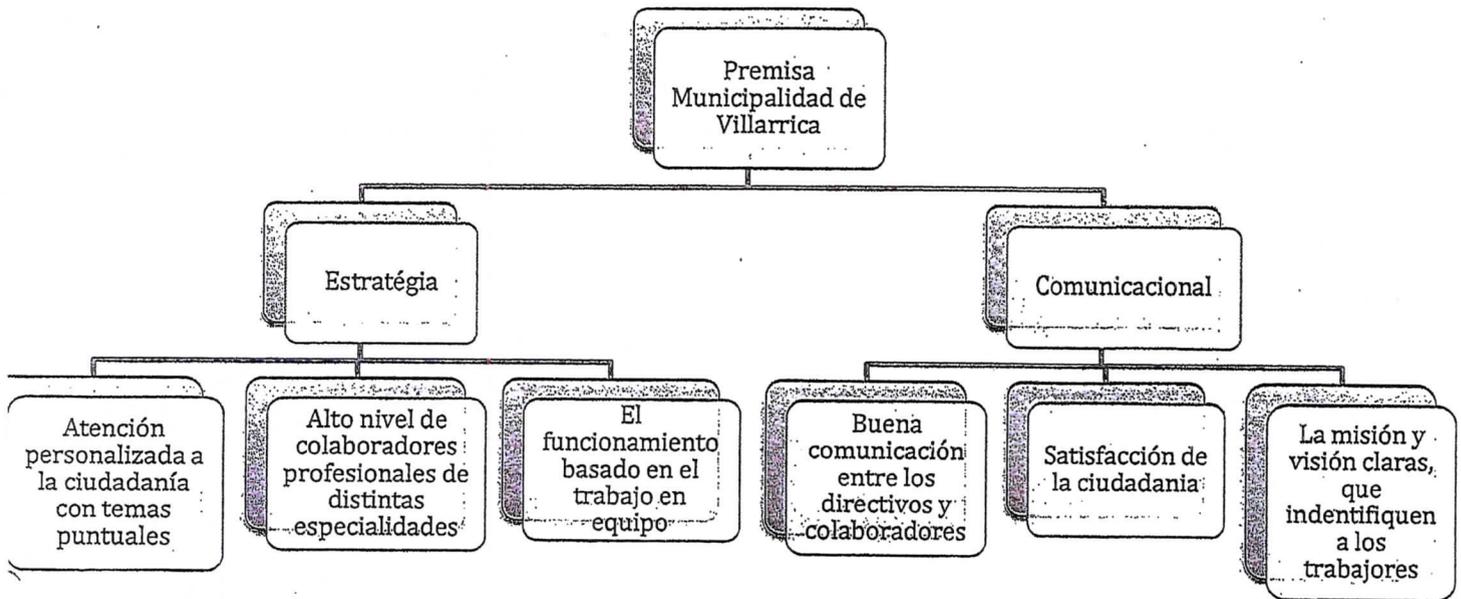
De esta manera, el impacto de una crisis está asociado a todo tipo de problemas o conflictos que puedan crear alguna ruptura organizacional en el ámbito de los procesos de la empresa, institución o servicio público, por lo que es necesario que se tomen diferentes medidas para prevenir o mitigar el impacto de ésta.

Premisa de la Municipalidad

Gestiones comunicacionales y estrategias para afrontar una crisis, como Municipio es importante contar con gestiones y estrategias comunicacionales que permitan afrontar una crisis de manera adecuada, para evitar el daño que se pueda producir en la reputación del Municipio. Para ello, es vital llevar a cabo los siguientes lineamientos:

Estrategias de comunicación interna

- Asumir la responsabilidad de resolver la situación o problemática que nos involucre en mayor o menor grado.
- Implementación de una sala de reuniones para hablar sobre las falencias que originan la crisis.
- Transparencia y verdad en la información entregada por parte de la Municipalidad con el público interno y externo.
- Crear un Manual de Acciones a seguir para el público interno de la Municipalidad: es decir, a sus trabajadores durante la situación de crisis.
- Potenciar las fortalezas internas de la Municipalidad.



1. Estrategias de comunicación externa

- **Poner al público en primer lugar**, porque son las personas que dan vida a la Municipalidad. Es por ello que es relevante permitir establecer canales de comunicación fluida que permite una interacción entre la organización y los públicos.
- **Designar un portavoz adecuado para cada crisis:** es decir, al identificar si la crisis que afecte es interna es necesario preparar al portavoz. Vale decir, la persona que nos represente debe recibir un entrenamiento sobre manejo de medios de comunicación, establecer ensayos que permitan visualizar al vocero ante los mismos medios de comunicación con pruebas de cámara, por ejemplo.
- **Tener el control sobre la cobertura mediática** de los medios considerando que la Municipalidad recibirá llamadas, whatsapp, correos electrónicos, solicitando información, lo que permitirá mitigar el impacto de acontecimientos negativos ante el Municipio.
- **Comunicar a cada representante de medios de comunicación** sobre la evolución de la crisis, para así mantenerlos informados.
- Tener como principio fundamental decir la verdad (ética profesional) ante los medios y ante los involucrados en la crisis, que permitirá proyectar una imagen seria y creíble ante nuestro público objetivo. Así además, el impacto de la crisis no afectará en gran medida a la reputación, si se hace de esta manera.
- **Crear un buzón, plataforma o similar**, de sugerencias para el público externo, que son la ciudadanía en general. Así se podrá conocer su opinión para establecer estrategias acordes a las inquietudes y solicitudes.
- **Plantear tácticas** que permitan a la organización recuperar la confianza de sus públicos.

Comité de crisis y vocería

Cuando se identifica una crisis que involucre al Municipio, ya sea a sus "clientes" internos y externos (ciudadanía en general) es fundamental establecer un Comité, que deberá dar cumplimiento al protocolo de crisis. El Comité de Crisis se formará en base al riesgo inminente y estará subordinado al Jefe de Gabinete: por lo tanto, los reportes, además de hacerse al encargado de crisis, deben ser informados a los directorios involucrados. La información que se recabe será de uso estratégico para la toma de decisiones. El Comité estará conformado de manera transversal, por ende las personas que integren este Comité serán las que estén en mayor proximidad con el núcleo de la crisis, por lo tanto, su labor será fundamental para contrastar las amenazas con la situación actual de la crisis, evitando llegar a la fase postraumática. Este Comité deberá estar conformado por:

- ❖ Alcalde y / o Administrador
- ❖ Director de Área
- ❖ Encargado de Comunicaciones
- ❖ Jefa o jefe del área Administrativa del Municipio
- ❖ Asesor Jurídico de la Municipalidad.
- ❖ Encargado de área (dependerá de la crisis y el grado de afectación)
- ❖ Encargada de Relaciones Públicas

Vocero: Es la persona que, dependiendo de la situación o tipo de crisis y nivel de crisis, será preparado para vocería, lo ideal es que sea la misma persona siempre)

Instaurar un Comité de Crisis nos permitirá como Municipio. Establecer una mesa de trabajo que deberá estar disponible en cualquier momento y lugar, ya que los integrantes del Comité entregarán información valiosa al encargado y, asimismo, estarán a cargo de traspasar la información del comité a los demás miembros de la Municipalidad. Toda la información levantada quedará sujeta a la confidencialidad de las partes, en cuanto a la toma de decisiones: es decir qué se comunicará y qué quedará en reserva. Las decisiones que se establezcan serán en conjunto, en base al respeto y la armonía de trabajo del equipo del Municipio.

El vocero tendrá la responsabilidad de ser el rostro que nos represente; por lo tanto debe recibir la preparación adecuada para mostrar una imagen clara, transparente y en base a la veracidad de la información, teniendo en consideración que la Ilustre Municipalidad de Villarrica, es un Municipio consolidado a nivel regional. Genera una buena imagen que un vocero esté designado. En este caso; el jefe de gabinete o bien el mismo alcalde, quien tenga la habilidad de representar la esencia de la "marca" como Ilustre Municipalidad de Villarrica.

El vocero deberá estar preparado, con entrenamiento que le permita tener manejo de habilidades comunicacionales, por ejemplo: cómo enfrentar una cámara, cómo dar respuestas a preguntas, manejo completo de la información y situación que vive el Municipio.

Escenarios de riesgo ejemplos

CATEGORÍA	ESCENARIO	EVALUACIÓN
Administrativa	Crisis económica a nivel país	<p>Evaluar la posición del Municipio respecto al impacto de la crisis económica a nivel país. Para aquello se establecerá un programa de recuperación económica que tenga por objetivo disminuir los gastos extras de la Municipalidad.</p> <p>Además, será necesario evaluar internamente los aspectos económicos y administrativos semestralmente, con el propósito de establecer una planificación adecuada que anticipe problemas internos y externos.</p> <p>Frente a este escenario, es recomendable evaluar la antigüedad de los profesionales en el Municipio y desde este aspecto considerar la disminución de salarios para cada profesional.</p> <p>En este aspecto, como municipalidad, es necesario evaluar las posibilidades de contratar una empresa externa de seguridad con altos índices de calidad.</p>
	Alza de valores de los insumos oficina, materiales, comida etc.	
	Excesivos salarios a los profesionales	
	Fallas en sistemas de seguridad: tales como: cámaras de vigilancia, falta de guardias de seguridad, escaso control policial.	
	Incendios producto de la falta de mantención y cortes de servicios básicos	
Operacional	Falla en las herramientas y utensilios de la Municipalidad.	<p>Como Municipio es necesario evaluar los riesgos y hacer un análisis que identifiquen las debilidades operacionales. Esto va a permitir el conocimiento para la Municipalidad de cuáles se pueden trabajar en conjunto y cuáles será necesario trabajar por separado. Además, se requiere una evaluación de los daños operacionales que repercutirán en otros aspectos comunicacionales de la Municipalidad, ya que es necesario minimizar los impactos</p>
	Problemas con la conexión a internet del municipio	

	Demora en el pago de los sueldos a los trabajadores	comunicativos que puedan producirse por estas fallas operacionales en los clientes.
	Poca claridad en el inventario de productos.	
	La poca capacitación, genera que profesionales quieran irse del municipio.	
	Mal ambiente de trabajo, suciedad y desorden en la Municipalidad.	
	Falta de manual de convivencia interna	
Reputacional	Que la Municipalidad no conozca su entorno	<p>Para este último aspecto, es necesario contar con evaluaciones mensuales respecto a las relaciones con los públicos objetivos o convenios que estén asociados al Municipio, con el objetivo de mantener vínculos comunicativos saludables que no interfieran en la imagen y reputación de la Municipalidad. Además, se requiere un análisis y evaluación semestral de cómo nos proyectamos como Municipalidad, frente a una eventual crisis comunicacional y en pos a esta crisis, para comenzar a recuperar los daños que esta puede producir.</p>
	No mantiene un equilibrio con los residuos de la Municipalidad afectando al medio ambiente de la ciudad.	
	Malentendidos entre el Municipio y su entorno que deriven en disputas vecinales	
	Falta de compromiso de la Municipalidad en cuanto a su ética profesional con el entorno.	
	No reconocer su público objetivo	
	Emisión de mensajes comunicacionales estratégicos erróneos	

Propuesta Post Crisis

El equipo Relaciones Públicas, debiera realizar un seguimiento a la Municipalidad y así definir, cuáles son los factores que pueden llegar a afectarles y que se proyecte un conflicto para todos. La Unidad de Relaciones Públicas estará a cargo de hacer todos los días revisión de prensa, considerando contextos que puedan llegar a afectar a la Municipalidad. Esta asesoría permanente va a favorecer a la Municipalidad, comunicacionalmente porque así todos los trabajadores estarán preparados y, además, van a proyectar una imagen organizada ante su competencia. Los costos asociados a una asesoría permanente son inferiores que afrontar una crisis que esté en fase aguda o crónica.

Además, se propone la instalación de capacitaciones constantes que desarrollen el perfil de cada uno de los colaboradores y así enriquecer cada una de sus acciones. Esta será un aspecto fundamental para que todos los trabajadores estén satisfechos en cada uno de sus puestos.

Conclusiones

Este Manual de Crisis ha sido confeccionado con la finalidad de aportar al robustecimiento de la Municipalidad en el ámbito comunicacional. De este modo, se han señalado las principales líneas de acción que se deben tener en cuenta en una crisis. El manual constituye las consideraciones pertinentes que corresponden a la situación particular de la Municipalidad de Villarrica. Bajo este fundamento se establecieron los lineamientos que deben guiar las acciones durante una crisis, con el objetivo de que su impacto negativo sea el menor posible. La preparación, tanto de los directivos como de todos los funcionarios ante una eventual crisis.

Así, este manual de crisis permitirá proteger al Municipio de la influencia negativa externa y también interna. De esta manera, se constituye la mejor forma de mantener buenas relaciones con los colaboradores internos y la ciudadanía en general, los medios de comunicación, buena interacción en redes sociales y por sobre todo, que todos los trabajadores de la Municipalidad desde el personal interno hasta los trabajadores externos como guardias de seguridad, servicio de aseo, mantengan una interacción positiva.

Esta hoja de ruta contiene indicaciones y recomendaciones del actuar ante una crisis, para nunca olvidar el impacto comunicacional de todas las acciones que enfrentemos como Municipio, relacionadas con la ciudadanía y el ambiente laboral.

Una crisis, por lo general, deja secuelas en cualquier organización, pese a que se hayan tomado medidas preventivas para que esto no cause consecuencias negativas. Por eso, se recomienda, y se cree que es necesario, contar con un plan de acción diseñado, junto a un Manual de Crisis, el cual se pueda implementar de forma inmediata.

Cuando la situación o el contexto de crisis finalmente termine, se debe evaluar y analizar lo sucedido, verificando si las medidas y los mensajes que se tomaron y emplearon, fueron los adecuados.



NÉSTOR BURGOS RIQUELME
Secretario Municipal



RAUL JARA SEPULVEDA
Administrador Municipal

VISTOS:

1.-El Manual de Crisis de la Unidad de Relaciones Públicas, Comunicaciones y Prensa, meta PGM, presentado en CONSEJO TÉCNICO ASESOR con fecha 29 de diciembre del 2022, en cual asistieron Alcaldía, Secplan, Salud Dideco, Jurídica, Tránsito, Secretaria Municipal, Policía Local y Udel.

2.- Las facultades que me confiere el D.F.L.N°1-2006, del Ministerio del Interior, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

CONSIDERANDO:

El interés de la Unidad Relaciones Públicas, Comunicaciones y Prensa, presentar el Manual de Crisis de la Unidad, de manera de establecer un lineamiento institucional.

DECRETO:

1.- APRUEBESE, el Manual de Crisis de la Unidad de Relaciones Públicas, Comunicaciones y Prensa, presentado en el CTA, donde hubo participación y retroalimentación de las direcciones, encabezado por Alcaldía, Secplan, Salud Dideco, Jurídica, Tránsito, Secretaria Municipal, Policía Local y Udel, que fueron incorporadas al borrador.

2.- DEJESE ESTABLECIDO, que de esta presentación y elaboración del Manual de Crisis de la Unidad de Relaciones Públicas Comunicaciones y Prensa debe constituirse el Comité de Crisis y Vocería, donde además, debe reunirse en forma periódica dicho comité.

ANOTESE COMUNIQUESE Y ARCHIVESE



GÉRMAN VERGARA LAGOS
ALCALDE



ANGELA MENDOZA NOAK
SECRETARIO MUNICIPAL (S)

GVL/NBR/gnm
Distribución:
Archivo:
RRPP