

**ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MANEJO DE CRISIS
PARA LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN**

ANA ISABEL MÚNERA RENDÓN

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS
MEDELLÍN
2015**

**ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MANEJO DE CRISIS
PARA LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN**

ANA ISABEL MÚNERA RENDÓN

**Trabajo de grado para optar
Especialista en Relaciones Públicas**

Tutor

Jaime Humberto Tobón Correa

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS
MEDELLÍN
2015**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. EL PROBLEMA	6
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3 Objetivos de investigación	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 JUSTIFICACIÓN	9
1.5 CRONOGRAMA	12
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1 LIMITACIONES	13
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.3 CONCEPTOS	27
2.3.1 Comunicación	28
2.3.2 Estrategia	35
2.3.3 Opinión pública	45
2.3.4 Reputación Corporativa	48
2.4.2 Medellín ciudad innovadora	50
BIBLIOGRAFÍA	54

INTRODUCCIÓN

Como situación imprevista que pone en peligro la integralidad institucional, que conlleva un cubrimiento amplio de los medios y que somete al escrutinio público, lo cual afecta la operación normal de cualquier organización, una crisis y su manejo demandan de una gran habilidad proactiva, investigativa, de planificación y de relacionamiento estratégico ya que requiere tomar decisiones críticas bajo una intensa presión por parte de los públicos en lapsos de tiempo reducidos y en medio de una gran confusión y falta de información; pero por encima de todo esto se encuentra la necesidad de comunicar sobre lo que acontece, para evitar que otros lo hagan distorsionando la información, la cual constituye la base fundamental en el imaginario de los públicos en y en su concepción final de la imagen institucional.

En medio de este panorama, se hace a todas luces necesario ser conscientes de que aunque se trate de situaciones inesperadas, esto no exime de la responsabilidad de tener un plan adecuado para afrontarlas y solucionarlas, es más, si lograra hacerse una gestión eficaz sería posible evitar que un problema tomara connotaciones mayores y derivara en una crisis.

Tal como lo señala Antonio Castillo:

...se tenga o no prevista una determinada situación, el elemento sorpresa es inherente a los momentos de crisis, ya que el hecho de que aconteciera una crisis esperada sería un fracaso organizativo por no haber podido atajarla adecuadamente. Esa sorpresa es uno de los

factores concurrentes en la crisis...y de ahí que sea necesario protocolizar nuestra actuación¹.

Con este proyecto se busca estructurar el plan estratégico de manejo de crisis para la Alcaldía de Medellín, como soporte para superar y prevenir este tipo de situaciones en la institución, para aminorar los efectos que producen y para dar cuenta de su sentido de proactividad y responsabilidad. Para ello, se realizará inicialmente un diagnóstico del manejo de este tipo de situaciones, se diseñará un protocolo para el manejo de la vocería y de los mensajes que se emitan, se identificarán los temas con mayores probabilidades de riesgo, se construirá una propuesta de conformación del comité de crisis, se establecerán grupos focales de apoyo y se evaluarán las posibles acciones preventivas, para que, finalmente, pueda consolidarse la herramienta que le permita a la Alcaldía de Medellín proceder de forma adecuada ante situaciones críticas, pues para una institución no podría existir un peor escenario que el de no estar preparada para afrontarlas.

¹ CASTILLO, Antonio. Introducción a las Relaciones Públicas, pag. 203.

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Alcaldía de Medellín es una entidad territorial del Estado que rige el poder público municipal. Su actual administración está en cabeza del alcalde Aníbal Gaviria Correa, quien con su equipo trabaja por alcanzar el objetivo superior consignado en el plan de Desarrollo 2012-2015 “Medellín Un hogar para la Vida”: “El Desarrollo Humano Integral de los y las habitantes de Medellín desde la prevalencia del bien general, la justicia y la solidaridad, las condiciones de vida digna y la convivencia social, la promoción del equilibrado desarrollo territorial y la inserción competitiva de Medellín en los ámbitos subregional, regional, departamental, nacional e internacional. Este Desarrollo Humano Integral será el vehículo para alcanzar un modelo de ciudad equitativa: incluyente en lo social, distributiva en lo económico, democrática en lo político y sostenible en lo ambiental”. Dicha administración está compuesta por 6 vicealcaldías y 22 secretarías, una de las cuales es la Secretaria Privada cuya misión es apoyar, coordinar e impulsar actividades de representación del Municipio de Medellín en el ámbito central, descentralizado y en los sectores productivos donde el Municipio de Medellín tenga participación; actuar como actor principal en los aspectos de gobernabilidad, estableciendo contactos corporativos y de gestión empresariales en pro de la efectividad y el logro de resultados. Sus objetivos son:

1. Representar al Alcalde en las juntas directivas, consejos directivos y demás instituciones, entidades y organizaciones que el Alcalde le delegue.
2. Apoyar, coordinar e impulsar actividades de representación del Municipio de Medellín en el ámbito central, descentralizado y en los sectores productivos donde el Municipio de Medellín tenga participación e interés.

3. Realizar seguimiento y control a las instituciones, entidades y organizaciones en la que tenga participación el Municipio de Medellín.
4. Dirigir, coordinar y controlar las relaciones interinstitucionales entre el despacho del Alcalde, corporaciones, instituciones, personas y demás entidades.
5. Asesorar a la Alcaldía de Medellín en la adopción de políticas y planes de acción municipales.
6. Proponer proyectos que propendan por el mejoramiento continuo de los servicios y la satisfacción de las necesidades de la comunidad dentro del ámbito de su actuación.
7. Promover la observancia de las políticas prescritas y el logro de los objetivos y las metas trazadas por la Administración Municipal.
8. Las demás que el Alcalde le delegue.

De esta Secretaría depende el área de RRPP del Municipio y allí se ha elaborado el correspondiente plan estratégico de RRPP, pero no se ha construido aún el plan para el manejo de crisis, la cual como ya sabemos, tiene un impacto sobre el funcionamiento y la imagen institucional, que está directamente vinculado a los factores de vulnerabilidad, así que el hecho de no contar con él hace que la Alcaldía sea más vulnerable al impacto negativo de la misma. Además un improvisado o mal manejo de la crisis afecta la gestión pública, genera gastos al ciudadano y debilita la confianza en el gobierno.

Es desde la gestión pública que debe asumirse un papel de liderazgo y de visión proactiva ante una sociedad donde lo único constante es el cambio, lo cual implica estar inmersos en una constante sensación de incertidumbre.

Es innegable entonces la necesidad de estructurar el plan estratégico para el manejo de la crisis en la Administración Municipal, que le permita minimizar su impacto, le de luces y le haga posible aprender de ella, anticiparla y manejarla de manera coherente cuando sea inevitable; lo cual plantea un doble reto a la

gestión pública: de un lado, afrontar las consecuencias que puedan devenir de ella desde el punto de vista institucional, de su credibilidad y de su imagen y, de otro, dar respuesta a las necesidades sociales emergentes de la misma, para lo cual puede sentirse bien preparada con la estructuración y posterior socialización y puesta en marcha del mismo en el momento en que sea necesario, pues nuestro sector público cuenta con innumerables ejemplos, a lo largo de los gobiernos, para demostrar como el mal manejo de las crisis desgasta la institucionalidad y genera desconfianza entre sus públicos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan estratégico de manejo de crisis para la Alcaldía de Medellín?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Estructurar un plan estratégico de manejo de crisis para la Alcaldía de Medellín.

Declarativo

Estructuración de un plan estratégico de manejo de crisis para la Alcaldía de Medellín.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la estrategia actual utilizada por el área de relaciones públicas de la Alcaldía de Medellín para el manejo de las crisis.

- Determinar, con el apoyo de las secretarías de Comunicaciones y Privada, la política de comunicación de la Alcaldía en situación de crisis.
- Diseñar un protocolo para el manejo de la vocería y de los mensajes que se emitan durante la crisis, que permita saber quién comunicará, qué comunicará, a través de qué medios, cómo y cuándo.
- Identificar, por vicealcaldías, los temas con mayores probabilidades de riesgo que deben considerarse en el proceso de previsión de la crisis.
- Evaluar, por vicealcaldías, las posibles acciones preventivas para disminuir la probabilidad de que se produzcan las crisis.
- Construir una propuesta de conformación del comité de crisis de la Alcaldía de Medellín.
- Establecer grupos focales de apoyo como soporte ante la crisis de acuerdo con el tema.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Es bien sabido, tanto desde el punto de vista teórico como práctico, que una situación de crisis manejada apropiadamente, es decir en la cual se cuenta con un derrotero concreto y práctico para hacerle frente, puede constituir una oportunidad para fortalecer o reposicionar la imagen institucional.

A todas luces es necesario para la ciudad de Medellín, reconocida como la más innovadora del mundo, contar con las medidas básicas de preparación y autoprotección para afrontar situaciones adversas, lo cual no significa reconocer

algún grado de ineficiencia, por el contrario supone un avance frente al hecho de superar alguna eventualidad que pueda acarrear pérdidas humanas o materiales y da cuenta de una adecuada planificación que lleva de forma eficaz y eficiente a la acción.

Para la Alcaldía de Medellín dicho derrotero se materializa en el plan estratégico de manejo de crisis, cuya estructuración le facilitará a la institución afrontar de forma proactiva estas situaciones, así como el direccionamiento de las acciones de comunicación a ejecutarse durante las mismas. El hecho de que aún no se cuente con él le resta credibilidad a la entidad entre sus públicos, pues de la Administración se espera una actuación en momentos de crisis acorde a su tamaño y reconocimiento tanto nacional como internacional; por ello es de carácter urgente poder establecer una guía de acción en momentos de crisis, estandarizar sus procesos de comunicación, identificar escenarios potenciales y prevenir su ocurrencia mediante acciones proactivas que contribuyan a prevenir este tipo de situaciones, a la vez que se crean los antecedentes y el expediente necesario para que, si ocurren, la reputación y transparencia de la entidad estén a salvo; pues no basta poner en práctica el sentido común o las buenas relaciones para resolver estos asuntos de manera exitosa. El plan es vital para reconocer cómo aceptar los problemas, errores e inconvenientes y plantear soluciones concretas o atacar y desvirtuar versiones erróneas al respecto, organizando y mejorando así la capacidad de respuesta institucional ante las situaciones imprevistas durante las cuales, dada la vulnerabilidad y la dificultad de control y las reacciones adversas del entorno, se requiere de políticas, planes y programas previamente establecidos.

Con la estructuración del plan estratégico para el manejo de la crisis como una herramienta de supervivencia en medio de la incertidumbre, la Alcaldía de Medellín ganará autoconfianza, capacidad de respuesta y credibilidad (uno de los activos intangibles más valorados actualmente); el público interno será más

sensible a la dinámica de los acontecimientos y a su repercusión en el clima laboral, además la comunidad de Medellín, ganaría en calidad de vida y tranquilidad.

De otro lado, los beneficios aportados por el plan serán de tal contundencia que puede gestionarse su aprobación como una política pública, hecho que lo cubre de estar sometido a los cambios periódicos de gobierno, y lograr así convertirlo en una bitácora permanente para la acción, es decir, podría lograrse que “estar preparado” constituya una política oficial.

1.5 CRONOGRAMA

Cronograma de actividades

Actividad	Marzo 2014			Abril 2014			Mayo 2014			Junio 2014			Septiembre 2014			Octubre 2014			Noviembre 2014			Diciembre 2014		
Primeras asesorías y planteamiento del problema	X	X	X																					
Entrega anteproyecto de investigación (preguntas, objetivo, problema, introducción y justificación)				X	X	X	X	X	X	X	X	X												
Revisión y ajustes con el tutor										X	X													
Consulta y redacción de marco teórico													X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Redacción de últimos temas y ajustes																			X	X	X	X		
Ajustes y entrega final																								
																						X	X	

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LIMITACIONES

La principal limitación para el desarrollo de la investigación propuesta es la fluctuación del recurso humano en la Alcaldía de Medellín, pues no sólo los cambios de Administración hacen que esto sea un hecho, sino que la postulación y acceso a encargos o comisiones del personal hacen que sea una realidad innegable. Además, cuando hay cambio de líderes, más específicamente de secretarios, cada uno llega con una línea de trabajo, prioridades, e ideas nuevas para el equipo y el desarrollo de las actividades. Este hecho constituye la mayor limitación, ya que bajo estas circunstancias es difícil asegurar la continuidad del proyecto, al menos con la disposición que se plantea y se inicia.

Sumado a lo anterior deviene la disponibilidad de recursos, tanto humanos, como físicos y financieros, pues son temas del resorte y de la voluntad política con que se cuente durante el transcurso de la investigación.

Otra limitación es el acceso a la información, ya que el plan estratégico para el manejo de la crisis hace parte del plan de relaciones públicas al cual, hasta el momento, no ha sido posible acceder.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la misma línea del presente proyecto, se encuentran gran cantidad de iniciativas de investigación, entre ellas y las que más llamaron la atención de la autora son, en primer lugar, la tesis doctoral ***La Comunicación Empresarial en situación de Crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda***, cuyo tema es el:

...análisis de la comunicación de las empresas en situaciones de crisis,... basado en el caso de la ejecución de un plan de reestructuración empresarial en España por parte de la multinacional UB y cuyas consecuencias alcanzaron grandes dimensiones no tan solo desde el punto de vista empresarial, sino también por su tratamiento desde otros ámbitos, como el social y el político. Empresarios, trabajadores, vecinos, sindicatos, políticos y periodistas, se convirtieron en los actores principales de un conflicto socio-laboral controvertido, con una repercusión mediática que trascendió a escala nacional, consiguiendo acaparar numerosos titulares de prensa y cuantiosos minutos en radio y televisión².

Los objetivos planteados para esta investigación son:

1. Analizar la literatura que aborda la gestión de la comunicación de las empresas en situaciones de crisis con el fin de plantear las teorías predominantes sobre el estado de la cuestión.
2. Estudiar la crisis de Fontaneda como caso relevante en la gestión de la comunicación de crisis.
3. Proponer un modelo de gestión de comunicación en situaciones de crisis que pueda servir como referencia teórica y de aplicación real en el ámbito profesional³.

Y sus principales hallazgos fueron los siguientes:

² ENRIQUE JIMÉNEZ, Ana María. La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Tesis doctoral. Barcelona, sept de 2007, pag.19 Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf;jsessionid=511C8250C80E6C4B8A2C61404E BE82D0.tdx2?sequence=1>

³ Ibid.

- La empresa ha pasado en los últimos años de ser productora de bienes de consumo o servicios, a ser, además, productora de mensajes, creándose, de este modo, la necesidad de comunicar dentro y fuera de ella.
- La gestión de la comunicación en el ámbito empresarial se caracteriza por ser planificada, basada en unos objetivos concretos y en unas estrategias que permiten alcanzar los fines propuestos por la organización.
- Cuando una compañía se ve afectada por un fenómeno circunstancial y extraordinario que deriva en una crisis, sus objetivos empresariales se ven amenazados, dándose la posibilidad de alterar las relaciones que esta posee con sus públicos. Entendemos por crisis un cambio repentino entre dos situaciones (la situación antes de la crisis y posterior a la crisis) provocado por un suceso que pone en compromiso la relación favorable con sus públicos internos y externos. La empresa va a necesitar que se intervenga con eficacia para minimizar o evitar las posibles consecuencias negativas que ésta pueda acarrear. Su imagen puede verse aún más afectada cuando el acontecimiento es recogido por los medios de comunicación que canalizarán la información sobre lo acontecido y lo trasladarán a la opinión pública.
- Para que se produzca una gestión de crisis eficaz, no es suficiente con contar con unos mecanismos más o menos planificados que contemplen una serie de medidas proactivas que nos ayuden a contrarrestarla. Se trata, también de implementar un programa de prevención para poder prever posibles riesgos susceptibles de convertirse en una crisis y que puedan evitarse en un futuro. Somos

conscientes de que no todas las crisis son evitables. Las que lo son normalmente tienen su origen en aquella acción humana que la empresa puede controlar o influir y, por tanto, si ocurren es debido a un fallo empresarial. Otras, sin embargo, se desencadenan sin poder impedirlo, como pueden ser las provocadas por los agentes de la naturaleza, o bien, se deben a accidentes o a acciones humanas que no son controlables por la propia empresa.

- A grandes rasgos podríamos señalar tres etapas por las que atraviesa una crisis. Una primera fase que podríamos denominar pre-crisis, en la que se detectan los primeros riesgos de que suceda un acontecimiento que puede considerarse factor de crisis. La segunda fase, es la que corresponde a la crisis pues no se ha podido frenar o contrarrestar en a primera fase y además ha sido recogida por los medios de comunicación, saliendo a la luz pública y viendo como la imagen y la reputación de la empresa corren el peligro de salir perjudicadas. Y, por último la fase de post-crisis, que ocurre en el momento en el que la crisis ya ha pasado y la empresa vuelve a la normalidad. Se inicia la fase de recuperación y se analiza cómo se ha llevado a cabo la gestión de la crisis con el fin de extraer enseñanzas y aprender de los errores.

- Si se quiere garantizar una correcta gestión de crisis será necesario incluir en sus acciones, medidas comunicativas, diseñadas para minimizar los efectos negativos que pueden producirse sobre la imagen y la reputación de la empresa.

- En la gestión de la crisis y la gestión de la comunicación de crisis se deberá implementar un plan que contenga las directrices a seguir en

caso de producirse una crisis, con la pretensión de superarla lo más rápido posible resguardando el patrimonio de la compañía. La denominación que se le otorga al plan (plan de crisis, plan de gestión de crisis, plan de comunicación de crisis), va a depender exclusivamente de la propuesta que realice la empresa. Se entiende que un plan de gestión de crisis no es tan solo un protocolo a seguir en materia de comunicación. Incluye, además, todas las medidas que deben tomarse en el área de operaciones técnicas, recursos humanos, comerciales, medioambiente o salud entre otras, y cuyo objetivo es asegurar la continuidad de las actividades y recuperar la normalidad de la empresa. El plan de gestión de comunicación de crisis en lo específico, tienen como objetivo establecer, de manera planificada, todas aquellas acciones comunicativas que la empresa debe poner en funcionamiento para contrarrestar los efectos negativos que la crisis pudiera producir concretamente en su imagen y reputación. En la gestión de la crisis se hace evidente la necesidad de construir un grupo de trabajo, el comité de crisis, que será el encargado de gestionar, planificar y controlar cada una de las operaciones planteadas para hacer frente a las posibles crisis que se puedan plantear.

- Cuando la situación de crisis ya ha pasado, es conveniente realizar un análisis sistemático de cuál ha sido el resultado de los planes implementados y así introducir mejoras o realizar modificaciones en aquellos procedimientos que no hayan funcionado tal y como se tenía previsto. Por todo ello, es fundamental llevar a cabo otro plan, el plan de superación de crisis, con el objetivo de analizar y evaluar los efectos que la crisis ha producido y lograr, cuanto antes, recuperarse⁴.

⁴ Ibid.

Otra investigación interesante al respecto es la tesis de Magíster en Comunicación política realizada por María Claudia Riquelme Soto y Ruth Angélica Tapia Núñez:

Crisis comunicacionales en la Universidad de Chile, Análisis de casos entre 1998 y 2006, y que tiene por tema la indagación, descripción y análisis de los conflictos internos generados en la Universidad de Chile –con relevancia en el espacio público y vinculados a la disputa por el poder político y económico en un periodo de importantes inflexiones en el momento democrático del país- y que se transformaron en crisis comunicacionales en la Universidad de Chile entre 1998 y 2006, con la correspondiente representación mediática en la instalación de imaginarios públicos referidos a esta casa de estudios y, por extensión, al papel de la universidad estatal y pública en el concierto nacional”⁵.

Este trabajo plantea así sus objetivos y principales hallazgos:

“Objetivo general: seleccionar y analizar los casos más representativos de conflicto en la Universidad de Chile entre 1998 y 2006, que fueron asumidos por esta casa de estudios como crisis comunicacionales desde el punto de vista de su relevancia mediática, identificando su condición de coyuntural o estructural. En ese sentido, el objetivo general que guió a la investigación fue determinar la forma en que los medios de comunicación masiva más importantes representaron los conflictos y sus crisis en el discurso público y constatar la gestión de la Dirección de Comunicaciones y RR.PP. de la Universidad de Chile en cada una de las crisis descritas en la muestra analizada.

⁵ RIQUELME SOTO, María Claudia, y TAPIA NÚÑEZ, Ruth Angélica. Crisis comunicacionales en la Universidad de Chile. Tesis de Magíster en Comunicación política. Chile, junio de 2010, pag 8. Disponible en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/ci-riquelme_m/pdfAmont/ci-riquelme_m.pdf

Objetivos Específicos

1. Sistematizar los principales conflictos y crisis que afectaron a la Universidad de Chile entre 1998 y 2006, y que en su matriz de dirección comunicacional se determinaron como crisis comunicacionales.
2. Clasificar si la representación de estas crisis por parte de los medios se enfocó en instalarlas como crisis coyunturales o estructurales, indagando en la articulación y/o disputas generadas entre la Dirección de Comunicaciones de la Universidad y la agenda mediática.
3. Determinar la forma en que los medios de comunicación instalaron la crisis en el discurso público y las transformaron en crisis comunicacionales para la Universidad.
4. Describir y analizar la gestión comunicacional de la Dirección de Comunicaciones y RR.PP. de la Universidad de Chile frente a las crisis comunicacionales⁶.

Principales Hallazgos

En relación a las crisis comunicacionales investigadas llama la atención que la mayoría de ellas corresponden a crisis estructurales (65%) en relación al 35% que tuvieron carácter de crisis coyunturales. Esto demostraría que la Universidad de Chile enfrentó en ese período una serie de problemas tanto externos como internos que derivan de su

⁶ Ibid.

definición como institución pública pero con serios problemas en su financiamiento y gestión. Estos últimos, provienen principalmente de una indefinición de los gobiernos –que para el objeto de estudio corresponden a gobiernos de la Concertación por la Democracia—en una política adecuada para la educación superior y especialmente para sus universidades estatales, que deben enfrentar su financiamiento desde el autofinanciamiento y la generación de recursos propios.

Los permanentes enfrentamientos de la Universidad de Chile con las autoridades del Ministerio de Educación (casos PAA, SIES, Financiamiento Universitario), reflejaron una distancia entre lo que la Universidad opinaba y las decisiones ministeriales, transformándose el discurso en permanente enfrentamiento entre la máxima autoridad del plantel y el Ministro de Educación. Los medios de comunicación agendaron estos conflictos como noticias. A su vez, tanto el Rector como los Ministros (Arellano, Aylwin y Bitar) se valieron del interés mediático para defender sus posturas, utilizando estrategias comunicacionales y aplicando normativas de acuerdo a lo que señalara la agenda mediática como óptimo y adecuado. Muchas decisiones fueron consecuencia de los impactos mediáticos, como la renuncia de Valdivieso, la derogación como Decano de Orellana, el fracaso del proyecto SIES.

De esta forma, como señala Habermas, la “publicidad” intervino y fue parte de la política. Al respecto, cabe destacar que durante este período la Universidad logró ser una fuente de opinión pública y de preocupación por la comunidad en general. Problemas en la PAA, las tomas estudiantiles, los temas judiciales, impactaron en la opinión pública. La figura del Rector Riveros se hizo muy conocida en un público no vinculado directamente 157 con la Universidad, lo cual se atribuye también a que su aspecto físico como su vestimenta lo identifica con

mucha facilidad entre la gente común. De hecho, hasta el día de hoy la gente lo conoce como “el Rector”.

En todas las crisis, con mayor o menos envergadura, los medios de comunicación enfrentaron a los distintos poderes en conflicto, la misma Universidad, las otras universidades, el gobierno, las universidades privadas. Ideológicamente, los medios de comunicación transmitieron y agendaron el discurso de la Universidad de Chile como una institución con problemas de gestión, especialmente en cuanto a su capacidad de administrar grandes proyectos como la PAA. Al mismo tiempo, mostraron a un Rector díscolo con el gobierno, irreverente, pero preocupado de la educación pública y cercano a los problemas de país, que insistía en que el Estado de Chile debía preocuparse más de su universidad, de su primera universidad.

Las crisis comunicacionales investigadas mostraron la repetición cíclica de ciertos temas de interés mediático, lo cual indicaría la existencia y permanencia de ciertas condiciones internas en la Universidad que sustentan la ocurrencia de crisis que se repiten en cada inicio del año académico o en cada semestre, por ejemplo, y que desde el punto de vista de los medios de comunicación son “esperables” y prácticamente forman parte del quehacer universitario y de la agenda mediática. Es por ello que la lección posible debiera ser que la Universidad de Chile hubiera estado más preparada y ser más proactiva en escenarios de crisis que se sabe ocurriría. Al respecto, cabe considerar que si bien existía certeza sobre posibles escenarios de crisis, la experiencia demostró que cada una tuvo mecanismos de relación distinta con los otros actores de poder. Lo cual, dejaría como sugerencia la posibilidad de evaluar los escenarios externos en profundidad, lo que se entiende

como las amenazas, pues generalmente se tiende a ignorarlas o disminuirlas.

Generar relaciones de confianza institucional con los actores de interés debiera ser una inquietud a ser considerada por las máximas autoridades universitarias.

El análisis de esta muestra permite también dejar establecido que, a pesar de la decisión de darle un nuevo carácter, mayor autonomía, recursos y cobertura a la DIRCOM, la gestión del período analizado no muestra logros significativos que permitan que la Universidad de Chile haya sorteado con éxito la cobertura mediática de las crisis, especialmente las estructurales. Se hacían gestiones, se publicaban y existían comunicados, se agendaban entrevistas, se utilizaba el off the record y los recortes de prensa son el registro de esas gestiones, pero las críticas no aminoran en cada una de las crisis. En un aspecto en el cual la DIRCOM sí logró un éxito visible fue en el posicionamiento estratégico del Rector Riveros como la voz oficial de la Universidad, lo que tiene que ver con una decisión interna de instalarlo como el principal vocero más que por un interés de los medios por considerarlo la fuente principal. Desde el punto de vista de la comunicación política, se cumple la condición de la fuerte presencia mediática como pilar de la instalación del discurso de la Universidad de Chile.

También se confirma, desde el punto de vista de la propiedad de los medios, que aquellos pertenecientes a los conglomerados más cercanos a la derecha política, realizan un cuestionamiento a la legitimidad de la figura de la universidad estatal, mediante su ejercicio permanente para revelar las falencias e ineficiencias de la gestión, especialmente en el ámbito financiero.

En el caso de las crisis coyunturales, no es posible identificar la existencia de “planes de contingencia” plenamente diseñados en casos de “emergencias” y la cobertura mediática registra una actitud reactiva, casuística, individual que revela cierto grado de improvisación. Tal vez un tercer período del profesor Riveros como rector habría permitido anticiparse a las crisis, anticipando un mejor manejo de las situaciones coyunturales. La DIRCOM tuvo una presencia constatable en todas las crisis comunicacionales de la Universidad de Chile durante este período. Más allá de sus efectos reales, los casos analizados dan cuenta que siempre hubo una gestión de la DIRCOM, lo cual demostraría la importancia de la presencia de profesionales de la comunicación en organizaciones como la Universidad de Chile.

La Universidad de Chile representó en ese período un poder político debido a su importancia como institución universitaria de interés nacional que tuvo una importante presencia en los medios de comunicación. Durante el período del Rector Riveros la Universidad de Chile estuvo presente en el debate nacional. Su misión de universidad pública y preocupada de los temas de país estuvo plasmada en los distintos mensajes, dejando una imagen de mayor presencia y como una universidad que tenía opinión sobre los temas más importantes para el país y que se sucedían en la agenda pública. Fue una protagonista de la comunicación política”.⁷

Para finalizar, la autora se permite citar otro caso interesante de estudio en torno al tema de la gestión de crisis que fue adelantado en Barcelona por Judith Cruz Sandoval en su tesis doctoral cuyo tema es ***La crisis y su influencia en las***

⁷ Ibid.

estrategias de comunicación organizacional. En su tesis, Cruz Sandoval plantea así sus objetivos de investigación:

Objetivo general:

Demostrar que una crisis puede ser resuelta más rápido y mejor si se utilizan las estrategias adecuadas al tipo o familia de crisis de que se trate.

Objetivos específicos

1. Definir qué entendemos por organización y sus procesos de comunicación.
2. Definir una situación de crisis organizacional.
3. Conocer las estrategias más adecuadas para solucionar determinados tipos de crisis organizacionales.
4. Determinar los errores en gestión y comunicación de crisis en los casos directamente estudiados por nosotros⁸.

Además, se plantean los siguientes como los principales hallazgos:

- “Las crisis organizacionales son una problemática que desde su aparición como tema de estudio han sido analizadas desde diferentes perspectivas como: la gestión de las empresas, las relaciones públicas, la comunicación, el lobby, etc. Cada área ha aportado un punto de vista diferente y necesario para resolver temas que no pueden ser resueltos exclusivamente por una disciplina. La gestión y la comunicación de crisis no es solo gestión por un lado y comunicación por otro, es una

⁸ CRUZ SANDOVA, Judit. La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. Tesis doctoral. Barcelona, septiembre de 2004, pag 11. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf;jsessionid=DFE827B6C419B67E0A814F8A947ADD4B.tdx?sequence=1>

cooperación interdisciplinaria en la que todos los elementos que intervienen tienen un rol relevante.

- La creciente importancia de esta disciplina pone de manifiesto la vulnerabilidad de una organización, su propensión a sufrir crisis y su constante lucha contra los riesgos inherentes a su campo de acción. Ahora se es consciente de que las crisis atacan a cualquier tipo de organización, que ninguna es invulnerable y que si éstas no están preparadas previamente, las consecuencias de una crisis pueden ser fatales.

- Actualmente, la principal preocupación de los directivos apunta hacia la pérdida o daño en la reputación de su organización; han reconocido que el daño financiero puede ser un mal menor comparado con los daños que puede causar una crisis a la reputación. El buen nombre labrado por años de esfuerzo, puede verse irremediabilmente perjudicado si no se toman medidas preventivas oportunas o no se utilizan las estrategias de comunicación adecuadas. Esta prevención implica, entre muchas otras cosas, una comunicación excelente con los diferentes públicos y grupos de interés, además de acciones éticas y responsables que sirvan de prueba al discurso organizacional.

- La reputación es una ardua labor que la organización emprende desde el momento de su creación; labrarse una imagen positiva y una buena reputación es, en la mayoría de los casos, su objetivo principal. Sin embargo, el camino hacia la meta no es fácil y más complicado aún mantenerse.

- Para construir una base sólida, hemos dicho que la organización debe apoyarse en una actuación ética constante, debe tener siempre presente que su presencia en el entorno no es inocua y que sus acciones tienen consecuencias que debe afrontar. De igual manera, el entorno (ya sea medio ambiente o sociedad) ejerce influencia sobre la organización que muchas veces condicionará su modo de actuar y , para que la convivencia entre ambas partes sea positiva, es indispensable un marco de diálogo y apertura.

- La comunicación es la herramienta clave con la que la organización será capaz de construir su cultura, su imagen, su reputación, en fin, su personalidad. Primero debe aplicarla internamente, pues a través de ella logrará el equilibrio, el diálogo y la cohesión que podrán minimizar, e incluso eliminar, cualquier rastro de conflicto y crisis. . La comunicación interna debe ser una actividad prioritaria en la organización, debe ayudar a identificar a los públicos y dirigirse adecuadamente a cada uno de ellos; además, para comprobar que los mensajes son comprendidos y que las medidas adoptadas son las correctas, es indispensable la auditoría; ya que solo esta puede revelar los puntos débiles de la organización y tratarlos a tiempo antes de que riesgos y asuntos potenciales puedan convertirse en crisis.

- Una vez que la comunicación interna ha quedado establecida y se han creado unas bases sólidas para la organización, la comunicación externa se encargará de difundir su ideología a los públicos y grupos de interés con los que ha de relacionarse. Su éxito, estará en gran parte condicionado por la concordancia entre ambas comunicaciones, pues los mensajes no pueden ser contradictorios, de ser así, se corre el riesgo de crear malos entendidos y por supuesto, crisis.

- El departamento de comunicación o de relaciones públicas es el mejor medio para que la organización se comunique con sus públicos; gente especializada capaz de diseñar mensajes adecuados a cada público, así como planes de prevención que mantengan a la organización lo más lejos posible de una crisis.
- Las crisis pueden ser muy variadas y, aunque puede haber tantas clasificaciones como crisis, sí pueden agruparse en familias que harán más fácil para la organización los procesos de planificación y prevención. También, reunir las crisis en familias será útil para seleccionar las estrategias de comunicación que han de usarse en casos de crisis; ya que su incorrecta utilización puede llevar a la organización a prolongar la crisis más de lo deseado⁹.

2.3 CONCEPTOS

La sustentación teórica, entendida como un paso esencial para direccionar el camino a seguir en todo proceso investigativo, representa el terreno abonado para acercarse al objeto de estudio, entenderlo con mayor rigurosidad y reconocer el trabajo que se ha adelantado en la materia por diversos autores. Por ello, a continuación se abordarán algunos conceptos teóricos básicos para aproximarse a la cuestión fundamental: ¿Cuál es el plan estratégico de manejo de crisis para la Alcaldía de Medellín?

⁹ Ibid.

2.3.1 Comunicación

2.3.1.1 Concepto general. Existen infinidad de definiciones sobre el concepto de comunicación, algunos de corte filosófico, iniciando con Aristóteles que la definió como “la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”... dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista”,¹⁰ y siguiendo con George Gerbner que la define como “ la producción, recepción y captación de mensajes que transmiten conceptos del hombre acerca de lo que es, de lo que es importante y de lo que es correcto”¹¹, hasta pasar por acepciones sistémicas como la de Paul Watzlawick que la concibe así: “Toda conducta es comunicación y no puede no haber comunicación”¹² Y podríamos continuar, sin olvidar el clásico concepto de comunicación que todos conocimos desde nuestros primeros años: “la comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora... todas las formas de comunicación requieren un emisor un mensaje y un receptor”¹³. Pero para el caso que ocupa la atención en el presente trabajo, la autora considera fundamental citar a Francisco Javier Garrido, autor de múltiples publicaciones sobre marketing y estrategia, entre ellas los libros Comunicación Estratégica y Pensamiento Estratégico. Pues, la importancia de la comunicación y su papel debe entenderse, sobre todo en este caso, tanto como eje de integración funcional (transversal), como soporte y palanca de la estrategia de la organización en su proceso de generación de valor.

¹⁰ BELTRÁN S., Luis Ramiro. Adiós a Aristóteles: la comunicación horizontal. Disponible en: <http://www.rebelion.org/docs/54654.pdf>

¹¹ GARCÍA MAGADÁN, María Guadalupe. Cuadernillo de comunicación humana. Disponible en: <http://www.tesoem.edu.mx/alumnos/cuadernillos/2011.004.pdf>

¹² VÉLEZ, Carolina. Gestaltmedellin. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2007/04/03/obituarios/1175591564.html>

¹³ Wikipedia. Comunicación. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

2.3.1.2 Concepto de comunicación en el contexto de las relaciones públicas.

No cabe duda de que es necesario gestionar adecuadamente las comunicaciones con el entorno: clientes, proveedores, administración, empleados y *stakeholders* en general, que los mensajes tanto internos como externos deben ser bien administrados, ya que el silencio total puede ser tan negativo como una indiscriminada emisión de información.

En este sentido cabe citar la definición de Garrido en torno al concepto de comunicación:

La comunicación es un proceso continuo e interactivo, en el que se deben producir espacios de sintonía entre los involucrados o transceptores en lenguaje comunicacional. Cuando el acto ocurre, la transacción de los mensajes coproducidos se genera a través de una relación no lineal de las partes: un sujeto que busca transmitir significado (en este caso el o los directivos de la organización), para lo cual deberá buscar los códigos aportados (compartidos) que le permitan generar una interacción continua con los auditores particulares y generales de su organización (sus pares, colaboradores y superiores). Comunicar apropiadamente la estrategia no resulta un hecho sencillo. Asume los efectos de la suma de procesos que llevan a la concepción de la estrategia en la empresa (pensamiento estratégico); sistematización de la estrategia (planificación estratégica); puesta en práctica (operacionalización), y a partir de ello, la búsqueda de la apropiada y fiel traducción a los auditorios operativos y no-operativos. La organización completa requiere de la transversalidad de la comunicación que expresa la interacción sistémica de las partes.

...La comunicación para la empresa de este nuevo siglo requiere de un nuevo paradigma sinérgico y funcional a sus necesidades. En un

escenario donde la acción actual y futura de las empresas se tiende a caracterizar por una tendencia hacia la desmaterialización de los procesos de transacción social, el consumo de objetos y elementos físicos pierde terreno frente a la cultura del bit (datos o información dependiendo del observador) y en tal sentido, el servicio (inmaterial por naturaleza y soportado en las relaciones entre personas) tiende a ser un potente diferenciador. Una mayor valorización inmaterial del actuar de la empresa, sus servicios y valores, se convierten en factores de diferenciación cada vez más relevantes para la sociedad global, regional y local. La transformación de la cultura de dominio del poder de transacción (propia de las organizaciones burocráticas) hacia una cultura de la atención y del estar al servicio implica atender y dar solución a las necesidades reales de los clientes y stakeholders. Esto no puede lograrse al margen de la comunicación¹⁴.

Partiendo de este concepto, puede verse como la comunicación y su estrategia de gestión definen el marco en el cual una crisis puede representar una afectación profunda del valor reputacional de una organización, en el caso de que el manejo de la comunicación sea errático, o bien puede representar una oportunidad para fortalecerlo, si la comunicación es orientada de forma adecuada, es decir orientándonos al hecho de que en la actualidad los intangibles de una organización son su mayor activo. En este punto cabe citar a Thomas Edison: “el fracaso consiste en no persistir, en desanimarse después de un error, en no levantarse después de caer”; esto es, en el caso de llegar a caer pero el fundamento de la gestión de la comunicación de crisis es precisamente prevenirlas, hasta donde sea posible, con la planeación y preparación necesarias.

¹⁴ Effective management: resúmenes de profesionales para profesionales. Año XIII No. 289-. Comunicación de la Estrategia: la efectividad está en la dirección. Disponible en: http://franciscojavierrgarrido.com/descargas/E_Management.pdf

En cuanto al concepto de las relaciones públicas se concibe tal como las define la IPRA (Internacional Public Relations Association):

Función directiva de carácter continuativo y organizado, por medio de la cual, organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados, a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia; a fin de concordar en todo lo posible, las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes¹⁵.

Aunque la anterior es la definición que más recoge el hilo conductor de lo que ha venido argumentándose, no podemos dejar de mencionar la concepción de Edward L. Bernays, el padre de las relaciones públicas, que para definir las alude a sus tres significados así:

El primero, información que se da al público; el segundo, la construcción de la estrategia que centramos y dirigimos hacia el público, para modificar sus actitudes y acciones; y el tercero, la suma de los esfuerzos para poder integrar las actividades y acciones de una organización con sus públicos y los públicos con esta organización para que ambos se beneficien. Por lo tanto, un consultor de relaciones públicas es un experto que asesora sobre las relaciones de nuestro cliente con los distintos públicos aconsejando a los mismos cómo modificar o potenciar las distintas formas de comportamiento, actitudes o acciones para que

¹⁵ Definición de la IPRA. Disponible en <http://creandoconceptos.wordpress.com/category/conocer-las-rrpp/>

coincidan con los intereses del público y los nuestros”¹⁶, la cual es significativa porque enfatiza en la importancia de perfilar al relacionista público como asesor y estratega, funciones fundamentales a la hora de prever y gestionar una situación de crisis, además de la capacidad administrativa que debe poseer para lograr desempeñarse de acuerdo con las necesidades de la organización.

En este sentido es importante referirnos a John Marston, pues en su definición de relaciones públicas hace hincapié en dicho aspecto administrativo “las Relaciones públicas constituyen la función administrativa, que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción y comunicación, para ganar la comprensión y la aceptación del público”¹⁷.

Para concluir, y hacer énfasis en la importancia de las relaciones públicas como función estratégica en cuyo marco se inscribe la gestión comunicacional de las situaciones de crisis, se decide citar la definición de relaciones públicas que Antonio Castillo Esparcia anota en uno de sus artículos sobre el tema “Las relaciones públicas son una responsabilidad de dirección y en la que es necesario establecer las necesidades a medio y largo plazo mediante la dirección por objetivos. Eso permite una planificación adecuada, alejándose de los intereses inmediatos.

De ahí que deba existir una planificación estratégica de la actividad de las relaciones públicas. Como señalan Cutlip, Center y Broom (2001: 60)

¹⁶ BERNAYS, E. Cristalizando la Opinión Pública. 1998 Pag 44.

¹⁷ MARSTON, John E. Relaciones Públicas Moderna. México: 1994. pag 33.

Las relaciones de una organización son responsabilidad de las altas esferas de la gestión y la dirección”. Siguiendo esta perspectiva, Grunig y Hunt (2001: 53) son más claros al definir las como la “dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos”. No cabe ninguna duda que las relaciones públicas se responsabilizan de definir la estrategia de comunicación de las organizaciones. Comunicación que abarca a todas las partes de estos sistemas complejos y que sirve para conectarlos hacia un bien común y esa pretensión teleológica sólo puede realizarse desde una posición que permita observar la organización de una manera holista. Y esa posición es la dirección, de ahí que las relaciones públicas deban situarse en ese ámbito¹⁸.

2.3.1.3 Comunicación y crisis. Ahora, y después de haber hecho referencia al concepto marco del proyecto, es decir, comunicación, y de hablar de ella desde su vínculo con las relaciones públicas, se aborda el concepto desde su relación con el tema de la crisis, el cual es el centro del objeto de estudio propuesto.

Como hecho imprevisto que puede llegar a afectar de manera negativa el desarrollo normal de una institución, la crisis debe ser gestionada sobre la base de un plan estratégico de relaciones públicas que provea las herramientas necesarias para hacer posible que no trascienda y adquiera interés para la opinión pública.

La Real Academia Española de la Lengua define la palabra crisis como “Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente”.

¹⁸ CASTILLO ESPARCIA, Antonio. Portal de relaciones públicas. Universidad de Málaga. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/fundraising.htm>

En la investigación de Pilar Sura y Francisco García sobre la comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial, encontramos la cita a la definición de crisis aportada por Pauchant y Mitroff en 1992: “Una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma”¹⁹.

En el mismo texto se encuentra la definición propuesta por la Comisión de Investigación de Dircom 2008 para dicha investigación y la cual representa, para la autora del presente proyecto, la definición que recoge de forma más clara y global la acepción referente al objeto de investigación: **“situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación”**²⁰.

Bajo este panorama, no cabe duda de que cualquier institución está expuesta a riesgos multicausales y, en mayor medida, las entidades de carácter público que están obligadas a garantizar el bienestar comunitario en todos los niveles; por ello el manejo de la crisis debe ser considerado un asunto prioritario y estratégico que requiere conocimiento, investigación, planificación, claridad de propósito, definición de tareas específicas y asignación de los recursos humanos financieros pertinentes, todo lo cual deberá plasmarse en un derrotero concreto y práctico que servirá como guía de actuación para prevenir y enfrentarlas de manera efectiva y eficaz, para lograr que la crisis no trascienda el ámbito interno y llegue a convertirse en un riesgo de opinión pública que puede afectar la relación con sus públicos y por esta vía la reputación de la institución.

¹⁹ SAURA PÉREZ, Pilar y GARCÍA GARCÍA, Francisco. La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial, en: Revista Icono 14, 2010, Año 8, Vol. 2, pag 46. Madrid

²⁰ Ibid.

2.3.2. Estrategia

2.3.2.1 Concepto general de estrategia. Ya que como se mencionó anteriormente, el manejo de la crisis debe ser considerado un asunto prioritario y estratégico en toda entidad, es necesario tener claro el concepto básico de estrategia para comprender, más claramente, qué hace de la crisis un asunto estratégico a tener en cuenta si se quieren desarrollar de forma normal y efectiva las actividades cotidianas en las organizaciones minimizando los riesgos que pudieran presentarse.

Para Joan Costa:

La estrategia es el arte del estratega, es decir, aquel que conduce una armada. En su origen, la estrategia tiene por objeto la preparación y la conducción general de las operaciones contra un adversario, de cara a la victoria, al éxito. La estrategia es solidaria de la táctica que, siguiendo los objetivos de la acción, los organiza en función de la situación concreta y de las fuerzas disponibles.....la eficacia de una estrategia es función de la relación de fuerzas (físicas y psicológicas) en el instante del cálculo, pero también y sobre todo de los cambios que intervendrán en esta relación de fuerzas a medida que se desarrolla la acción y , en parte, a la reacción de esta acción sobre si misma....Definir una estrategia no es ,pues, tomar una decisión global, sino como dice Massé: establecer un cuadro de todas las situaciones a las que se pudiera estar confrontando y decidir, desde el principio la decisión que se tomará frente a cada una de ellas²¹.

²¹ COSTA, Joan. La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. España: 1999. pag. 73.

Así, la autora concluye que con esta definición se guarda la línea planteada desde el comienzo del presente proyecto al confirmar la importancia de la planeación estratégica y de la visión prospectiva en la gestión del riesgo, pues permiten disminuir la incertidumbre al brindar la posibilidad de tomar decisiones anticipadamente basados en un análisis de las circunstancias y del contexto que puede rodear una determinada situación de riesgo, basados en un análisis de los diferentes escenarios que pudieran presentarse, como lo señala Costa, y tratar de identificar y establecer mecanismos de vigilancia y monitoreo sobre dichas situaciones y poder así definir alternativas para su gestión.

2.3.2.2 Plan estratégico de comunicación. Es bien sabido que la comunicación es herramienta fundamental al interior de las organizaciones, ya que les permite generar y afianzar los vínculos con sus stakeholders al propiciar los espacios de interacción y retroalimentación con cada uno de ellos y, concretamente, el plan de comunicaciones, como documento, materializa esa interacción tanto en términos operativos como estratégicos y humanos para poder organizar la información en torno al logro de los objetivos que se hayan planteado y que responden a la estrategia macro. Es pues, el plan,

una herramienta estratégica de gestión resume la cultura, personalidad y esencia de la organización, así como las diversas acciones comunicativas que logran trasladar a sus públicos (objetivos y potenciales) una serie de valores y objetivos que se propone explicar y aplicar en el sector y mercado (confianza, calidad, credibilidad). En definitiva, el diseño de un adecuado plan comunicacional consigue una progresiva mejora de su imagen, su reputación social y credibilidad²².

²² MARTÍN MARTÍN, Fernando. El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. Disponible en: <http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf>.

Siguiendo a Martín:

Dicho plan o estrategia de comunicación es una aplicación de una metodología de investigación científica concreta, desarrollada a través de la dirección de comunicación o de la agencia-consultora contratada, que debe cumplir rigurosamente las siguientes fases anuales que se desarrollarán en los siguientes cuatro apartados:

- Analizar exhaustivamente la situación del mercado exterior para conocer las características de los públicos objetivos y potenciales, así como de los grupos de interés.
- Llevar a cabo una específica y precisa investigación interna para descubrir la cultura, esencia o personalidad de la organización seleccionada y así granjearse el apoyo de sus empleados y mandos intermedios.
- Constituir un “comité asesor de comunicación”, cuya actividad se concentre en la dirección de comunicación, designando un solo portavoz organizacional que aplique los mensajes y canales idóneos en cada caso, fijando y consiguiendo resultados.
- Establecer los mecanismos necesarios para controlar, seguir y evaluar la correcta aplicación del plan o estrategia de comunicación para así lograr que profesional y organizacionalmente llegue a ser una inversión estratégica y no un gasto²³.

²³ Ibid.

De acuerdo con la información analizada en la asignatura relaciones públicas II “La finalidad de diseñar un plan de comunicación es mejorar el posicionamiento y la imagen de la organización ante sus diferentes públicos objetivos, tanto internos como externos. El efecto deseado consiste en llegar a todos ellos de una manera rápida, sencilla y en el momento adecuado siguiendo los pasos del plan que se resumen en actividades de: planeación, organización, dirección, seguimiento y evaluación. La construcción del plan consta de las siguientes etapas:

- ▶Diagnóstico: es una investigación sobre lo individual en la cual se Analizan los signos como síntomas para reconocer lo que no está explícito, por tanto implica una evaluación de la situación y se refiere siempre a la organización y sus mediaciones (escenarios de la cultura).

- ▶Pronóstico (Intervención Comunicativa): pretende establecer una relación causa-efecto entre las variables de entrada o estado inicial existente y de salida o efecto deseado.

- ▶Definición de objetivos: deben mostrar una relación clara con la situación comunicacional que se quiere resolver. Se debe Formular sólo un objetivo general que explica lo que se quiere lograr con la intervención y es coherente con el pronóstico planteado (responde a el qué, el cómo y el para qué) y los objetivos específicos necesarios para lograrlo (son la descomposición y secuencia lógica del objetivo general y lo soportan).

- ▶Diseño de estrategias (Definición de públicos, medios, flujos y nodos de información).

- ▶Diseño y ejecución de procesos.

►Elaboración y ejecución del plan de medios y acciones de comunicación.

►Cronograma y presupuestos²⁴.

En el apartado de las estrategias, en lo concerniente a la definición de públicos el planning incluye el plan de relaciones públicas, que contiene los siguientes ítems:

- ✓ Objetivos
- ✓ Definición del público
- ✓ Mensajes mediáticos (qué quieres decirle al público)
- ✓ Estrategias
- ✓ Tácticas por público y objetivo
- ✓ Planeación
- ✓ Presupuesto
- ✓ Métricas
- ✓ Evaluación
- ✓ Plan de crisis.

Como puede verse, el plan contiene un apartado sobre el plan de crisis, objeto del presente proyecto y al cual, por tanto, la autora se refiere a continuación con más detalle.

2.3.2.3 Plan de crisis. Prever los escenarios que pudieran generar una situación de crisis y los posibles resultados que conllevaría para una institución, representa desarrollar una gran capacidad de planeación, de actitud proactiva y de conocimiento integral de la misma, condiciones que hacen posible la generación de estrategias necesarias para que, llegado el momento, puedan minimizarse los

²⁴ GONZÁLEZ, Mariano. Presentación plan estratégico de comunicaciones. Asignatura RRPP II. Universidad de Medellín. 2014

daños y repercusiones a todo nivel gracias a la capacidad de respuesta inmediata.

Es en este sentido que Antonio Castillo Esparcia se refiere al plan estratégico para el manejo de crisis y comienza anotando que

...son tantos los posibles problemas que se pueden producir que es muy difícil predecir esas situaciones, pero eso no quiere decir que debamos permanecer pasivos ante su aparición. Una cosa es que se puedan producir situaciones de crisis y otra muy distinta es que pensemos que no podemos hacer nada para solucionarlas²⁵.

Cuando la crisis se presenta, se afecta tanto a la comunicación interna como externa, y es aquí donde las relaciones públicas comienzan a hacer todo un proceso de planificación con posibles supuestos de situaciones a las que se expone la organización diariamente. La mayoría de las veces las crisis pueden ser esperadas y por eso es fundamental ya que resultan de algún producto o servicio de la organización por lo que al crear un plan de manejo de crisis, nos estamos anticipando para saber cómo actuar cuando llegue el momento de afrontarlo.

Es por esto que aunque pueden llegar repentinamente algunas situaciones que no se tenían previstas, un correcto plan podría ser de mucha ayuda.

Para esto lo primero que debe hacerse es investigar y diagnosticar los posibles problemas que afectarían, después se planifican una serie de acciones dirigidas a los públicos implicados, posteriormente se crea un comité con el personal idóneo y finalmente se realizan simulacros para medir la posible reacción. Así lo expone Castillo:

²⁵ CASTILLO ESPARCIA, Antonio. Introducción a las Relaciones Públicas. España, 2010, pag 202.

Uno de los aspectos más relevantes que aporta la cotidianidad a las situaciones de crisis es la conversión de riesgos potenciales a situaciones reales, ya no únicamente en el elemento previsor sobre qué puede ser una crisis, sino en el hecho de no enfrentarse a acontecimientos que son reales pero que no se les concede la necesaria importancia. Según, un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de Indiana sólo el 14% de las crisis empresariales son inesperadas, por lo que el 86% restante, denominadas crisis humeantes, son producto del escaso celo profesional ante hechos sucedidos, pero que no se atajaron de una manera correcta (Wilcox et al. 2001: 191)...

El hecho de saber qué hacer, cómo hacer, quién hacer, cuándo hacer y qué comunicar nos permite actuar con la adecuada rapidez que demande la situación. Cualquier tipo de crisis exige una rapidez e inmediatez en la respuesta. No debemos olvidar que dejar de lado a la situación no es bueno ni recomendable, ya que el problema persiste y, lo que es mucho peor, se escapa de nuestro control y participación. No hay que olvidar que una de las principales características de las crisis es la cobertura de los medios de comunicación y ello implica unas informaciones sobre qué ha ocurrido y la búsqueda de respuestas a la situación.

...Es esencial tener claro que el papel de las relaciones públicas en las situaciones de crisis es entre otros, el de participar en la estructuración del contenido comunicativo de los medios, ya que éstos informarán sobre el hecho independientemente de cuál sea nuestra posición... Ante todo, el trabajo de las relaciones públicas es el de ser promotores e iniciadores en la presentación pública de los hechos para no ir con una actitud defensiva y a merced de lo que vayan publicando los medios. La

respuesta no debe ser nunca reactiva, es decir, reaccionar ante lo que se publica, sino todo lo contrario. En consecuencia, debe ser la organización quién tome la iniciativa y propenda a informar de la situación y de cuántos datos estemos dispuestos a ofrecer.

....Planificar la reacción a una posible emergencia es bastante sencillo una vez que se ha tomado la decisión de prepararla y se ha recibido la aprobación de la dirección. Todo plan puede estructurarse en cuatro fases: analizar los problemas que nos pueden afectar, planificación de las pautas a realizar, adecuación del personal y ejercicios de simulación... En este punto el autor explica cada una de las fases:

Análisis de los posibles problemas. Con el fin de empezar a trabajar en posibles situaciones de emergencia o crisis, una vez que se ha conocido, y basándonos en razonamientos lógicos que se desprendan de riesgos que puedan surgir de la actividad a la que ésta se dedica la organización, obtendremos una aproximación real al objetivo que nos interesa alcanzar. Del conjunto de cuestiones potencialmente nocivas para la organización debemos, asimismo, catalogar qué implicaciones negativas van a tener para todos y cada uno de los públicos afectados.

Planificación. Una función de ese estudio -y tomando en cuenta posibles márgenes de error, pues una situación de crisis puede ser parecida, pero nunca igual a la que hemos diseñado- es iniciar una serie de acciones dirigidas a los distintos públicos con los cuales se ha relacionado la organización. Así, se presentará un informe sobre las acciones que se realizarán y que se concreta en un plan:

a) Plantear las repercusiones que pueden generar el problema en una situación de crisis, tanto en lo respecta en el ámbito tangible (medios

económicos, personales, económicos) o intangible, gravedad de los daños, duración de ellos, recuperación a corto, medio y largo plazo; en definitiva, una evaluación global de la situación.

b) Posicionamiento de esta situación, es decir, cuándo, de qué manera y cómo nos afectará directa e indirectamente.

c) Desarrollo de un plan de actuación con posibles soluciones, tanto técnicas, como económicas, comerciales, informativas... con el cuadro directivo, a fin de establecer las estrategias vinculadas con la opinión pública interna y externa.

d) Análisis de las soluciones por un comité creado al efecto, que emitirá puntos de vista sobre lo escogido.

e) Desarrollo de un proyecto, con soluciones firmes y coherentes para salir cuanto antes de la situación de crisis, frente a los públicos de la organización.

f) Aplicación de las medidas propuestas y seguimiento de las repercusiones de nuestro plan.

Adecuación del personal. Ahora bien, el buen manual es aquel que establece una perfecta coordinación con todos los mensajes que se emitan para que no se ofrezcan posiciones divergentes. Por ello, es muy importante centralizar la información en un reducido número de personas, que serán las que llevarán el peso de las propuestas. El personal que formará ese gabinete de crisis debe estar formado por un elenco de personas reducido y que tenga la preparación, potestad y conocimientos suficientes para, a su vez, coordinar las actividades de otros grupos de trabajo dispuestos a sus órdenes. Así, la función de gabinete será la de coordinador y centralizar el conjunto de actividades que se realicen para actuar de la manera más rápida posible, con coordinación y realizando una respuesta única sin ningún atisbo de contradicciones.

La composición del gabinete de crisis será lo suficientemente pequeña para ser operativa, pero también lo necesariamente amplía para abarcar a todos los ámbitos implicados en la crisis..... considero que un gabinete de crisis no es necesario que contenga una versión reducida de lo que es la estructura organizativa, sino que debe ser una entidad operativa y con rapidez de decisión. Por lo tanto, el gabinete podría estar formado por los siguientes componentes:

- Máximo responsable de la organización (Presidente o Director General).
- Responsable de comunicación.
- Especialista en derecho.
- Responsable del departamento en el que se haya producido la crisis.

Realización de pruebas. Una buena medida consiste en realizar simulacros de crisis para comprobar posibles fallos y las necesidades que se tendrán. Deberán ser lo más realistas posibles. Las ventajas de esa simulación son para Piñuel (1997: 183):

- Se produce una averiguación acerca de los puntos débiles de la organización y es posible establecer las medidas necesarias para evitar esa situación.

- Facilidad para implicar al personal que podría participar en la solución de la crisis y fomentar contactos entre esas personas con el consiguiente aumento de la colaboración entre ellos y el mutuo conocimiento. Esta variante humana de lo que sería una de las actuaciones de las relaciones públicas en una crisis pretende incidir en una aproximación psicologista a lo que son las situaciones de crisis, como pueden ser el stress, los enfrentamientos entre el personal u otras situaciones.

- Es posible fortalecer el espíritu de iniciativa en el seno de las organizaciones, ya que implica una revisión permanente de lo que son las actuaciones y los objetivos organizativos²⁶.

El plan estratégico será, entonces, el soporte para prever, con lógica y prudencia, cualquier situación de crisis en la organización y con él quedarán claros, entre otros asuntos : detectar los puntos de vulnerabilidad y generar, anticipadamente, estrategias de acción; quiénes componen el comité de crisis y cuáles son sus funciones, cuáles son las normas de comunicación interna y externa, cuál será el discurso inicial o de posicionamiento ante la crisis, antecedentes y especialistas y aliados de apoyo; todo ello hará posible que los problemas no se salgan de control y que se pueda reaccionar oportunamente y de manera transparente.

2.3.3 Opinión pública

Como se ha señalado, el punto más álgido de la crisis se alcanza cuando ésta traspasa la organización y llega a ser del conocimiento de los medios y , por tanto, de dominio público, lo cual hace que sea necesario operativizar el plan estratégico para comenzar a aplicar las acciones comunicativas, en él definidas, tanto a nivel interno como externo. Para ese momento, será imperativo adelantarse a los medios de comunicación para evitar malas interpretaciones por información incompleta o imprecisa, lo cual agravaría la alarma social. Es de vital importancia que haya plena disponibilidad e información clara y oportuna y dar siempre la cara en beneficio de la institución.

Los medios de comunicación pueden llegar a ser uno de los públicos más importantes en un manejo de crisis, ya que son quienes dan la información al

²⁶ Ibid, pag 210.

público, quienes están pendientes, bien de arremeter contra la organización ante una mala respuesta o de validar la posición organizacional ante la opinión pública, en caso de una actuación acertada y coherente. Es por esto que se debe establecer relación estrecha y permanente con los medios, deben ser los aliados de siempre de la institución y no sólo en la coyuntura, para que en vez de atacar puedan ayudar a corroborar la información y disminuir el impacto que la crisis vaya a causar en el público y, por esta vía en la reputación institucional. Esto se logra ofreciéndoles información clara y oportuna permanentemente, para evitar que orienten la información que transmiten según su propio análisis.

Por tanto, el impacto de la crisis en la opinión pública marca, en gran medida el grado de riesgo que representa para la organización. Aquí, es importante aclarar la concepción de la opinión pública en este contexto, y es como logra concebirla Guillermo López García, partiendo de las principales visiones teóricas sobre el tema, que adquiere su dimensión en el caso que nos ocupa, aunque primero se deba citar la definición de Bernays, para comprenderla mejor: “un agregado final de opiniones individuales -bien uniformes, o bien conflictivas- de los hombres y mujeres que constituyen una sociedad o un grupo social”²⁷

Podemos asumir que, si bien la opinión pública se forma a partir de opiniones individuales, éstas desde el principio están mediadas por una serie de factores de índole social de tal forma que, por decirlo así, la opinión pública acaba siendo un proceso colectivo con entidad propia, creado a partir de la interacción de una serie de actores individuales que se influyen mutuamente a lo largo de un proceso determinado... lo que más claramente define a la opinión pública en las sociedades desarrolladas es la influencia que tienen los medios de comunicación de masas en su formación. Los medios se constituyen en auténticos

²⁷ BERNAYS, Edward. *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona. 1998, p.47

mediadores entre los líderes y el público. Son los medios los que se encargan de transmitir las opiniones de las élites al público; son los medios los que interactúa entre los miembros del público y marcan las opiniones socialmente relevantes...

El estudio de la opinión pública no puede dissociarse del estudio de los medios de comunicación y sus relaciones con el público. Según el acercamiento que hagamos al estudio de los media podremos considerar que estos crean una pseudorrealidad que aleja al público del auténtico debate, circunscribiéndolo exclusivamente al terreno acotado por los medios, o bien incidiremos en el papel central de los medios de comunicación en cuanto prolongación y representante efectivo de los intereses del público. En cualquier caso, no podremos obviar que los medios son, ante todo, un instrumento a través del cual podremos observar, modelar o influir en la opinión pública²⁸.

Por ello, la falta de información o una información desacertada a la opinión pública por parte de los medios, derivada de una pobre coordinación y acompañamiento permanente a la emisión de mensajes idóneos a través de los canales informativos necesarios en cada momento y cuidando el protocolo de intervención de los miembros del comité y el contenido de sus declaraciones, dentro y fuera de la organización, podría llevar a que se presenten repercusiones negativas sobre la imagen y la reputación corporativa, conceptos básicos por cuya defensa y conservación positiva las organizaciones deciden implementar y poner en marcha un plan estratégico para el manejo de la crisis, y que serán, por tanto, tema de análisis del presente proyecto.

²⁸ LÓPEZ GARCÍA, Guillermo. Tesis doctoral: Comunicación electoral y formación de la opinión pública. Valencia 2001. Pag 26.

2.3.4. Reputación Corporativa

Es entendida como el conjunto de las percepciones que tienen sobre una organización sus diferentes stakeholders, resulta del comportamiento reflejado por la empresa a lo largo del tiempo y es muestra de su capacidad para distribuir valor a dichos grupos de interés. Así se constituye en un activo intangible de incalculable valor para cualquier entidad.

Por tanto, una buena reputación se construye y como lo plantea Michael Ritter:

Para obtener una buena reputación no hay dinero que alcance. Se la moldea con conducta, con honestidad, con imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia a través del tiempo. Se la construye con el ejemplo y ese ejemplo constituye la base de la experiencia directa o indirecta de esos valores que los individuos terminan procesando en una alquimia social manifestada en una actitud colectiva de admiración, respeto y confianza de la cual deviene la autoridad tácita de quien goza de una muy buena reputación. La reputación, mala o buena, no se fabrica, se gana²⁹.

“En tal sentido, la única forma de construir reputación es a través de la formulación y el cumplimiento de los compromisos, los cuales han de ser fehacientes, afectar a asuntos relevantes para el stakeholder y cumplir tres requisitos: explícitos, verificables y consecuentes”³⁰, como lo señala José M. Lancha.

La construcción de reputación en las entidades públicas, es un trabajo arduo pues el mismo funcionamiento del Estado con sus constantes cambios de gobierno y

²⁹ RITTER, Michael. Imagen y reputación 2004. Disponible en: www.reddircom.org/textos

³⁰ LANCHA, José Manuel. Reflexiones sobre la reputación en el ENDiCOM. Diciembre de 2013. Disponible en : <http://www.unmsm.edu.pe/noticias/ver/2896>

sus planes de desarrollo a corto plazo así lo condicionan. Es real que cada gobierno puede fortalecer su reputación cumpliendo con dichos compromisos, pero en el imaginario colectivo la concepción de lo público se complica en un ambiente dominado por la desconfianza en el cual la integridad y la ética son las herramientas básicas sobre las cuales la reputación se construye. Pero la confianza pública en los líderes políticos es cada vez más baja, pues la comunidad expresa desconfianza de la información que se brinda y de la forma en la cual son ejecutados los proyectos, por ello la veeduría ciudadana cada vez es más exhaustiva y exigente. Es en ese sentido que se hace urgente escuchar más y desarrollar procesos de comunicación multidireccionales de forma consciente y consistente que permitan generar y mantener el liderazgo y una reputación positiva. Pues el gobierno está sujeta al escrutinio público y tiene el deber de comunicarse (hablar y escuchar) con las comunidades para saber qué piensan y esperan de la gestión pública, así se le demuestra respeto y se canalizan sus expectativas, de lo contrario se corre el riesgo de perder credibilidad y por esta vía afectar la reputación.

2.4 Definición de términos básicos

2.4.1 Plan de Desarrollo 2012-2015 “Medellín Un hogar para la Vida”

Es la ruta que guía los destinos de Medellín durante este período y su formulación está basada en el programa de gobierno propuesto por el alcalde Aníbal Gaviria Correa.

El plan está basado en la vida como “valor central de la interacción estado y sociedad, la VIDA, valor inalienable que es necesario reconocer como supremo, respetar como base de la sociedad y el estado y promover para que logre su desarrollo pleno, en igualdad de oportunidades para toda la sociedad.

Por lo anterior, nuestra labor se fundamenta en principios claros y contundentes que le dan fuerza, alma y contenido a cada programa y proyecto público:

- ✓ La vida es el valor supremo, todos nuestros esfuerzos deben dirigirse a protegerla, honrarla y valorarla; y nada puede vulnerarla sin que nos movilizemos a defenderla.
- ✓ La equidad es un fin de toda la sociedad, desde lo moral, lo político, lo social y lo empresarial.
- ✓ La educación, el conocimiento y la innovación son la base de una ciudad con trabajo decente, productividad y competitividad.
- ✓ Un desarrollo sostenible, que respete y potencie nuestras fortalezas e identidad.
- ✓ Transparencia y buenos gobiernos que actúen y construyan bajo una cultura de legalidad y la activa construcción de una sociedad participante, son la base fundamental para el desarrollo democrático.

Estas son las claves para la construcción de la Medellín del siglo XXI³¹.

2.4.2 Medellín ciudad innovadora

Uno de los programas del plan de desarrollo, en su línea 3: *Competitividad para el desarrollo económico con equidad*, es promover y desarrollar emprendimientos y nuevos negocios del conocimiento con alto potencial de crecimiento y diferenciación, fortaleciendo el Sistema Regional de Innovación y Emprendimiento para incrementar la productividad y la competitividad del municipio. Gracias al trabajo arduo y juicioso en esta área, la ciudad compitió con Tel Aviv y Nueva York. La distinción le fue entregada en el marco del concurso City of de Year y la

³¹ Plan de desarrollo 2012-2015 Medellín un Hogar para la Vida. Disponible en: http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpccontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Publicaciones/Documentos/PlaDesarrollo2012-2015/Plan%20de%20Desarrollo_baja.pdf

decisión dependió de una votación en internet. Inicialmente, al concurso se postularon 200 ciudades. Luego pasaron a ser sólo 25. En ese privilegiado grupo entraron dos ciudades de América Latina: Sao Paulo y Medellín. Al final, la capital antioqueña quedó entre las tres ciudades finalistas.

En el concurso se valoraron los procesos de desarrollo de la capital antioqueña referidos a la disminución de emisiones de CO₂, la creación de espacios culturales y la reducción de la criminalidad.

El Urban Land Institute (ULI) consideró que la construcción de infraestructuras integradas de transporte público, las cuales reducen las emisiones de CO₂, han apoyado el desarrollo social de zonas marginadas, la reducción de los índices de criminalidad, la construcción de equipamientos y espacios culturales, y la gestión de servicios públicos³².

2.4.3 Vicealcaldías

Son unidades de gestión creadas en el marco del proyecto de modernización municipal para fortalecer la articulación en la estructura administrativa, incrementar la cobertura y la calidad del servicio a la ciudadanía. Con ellas se busca mejorar el direccionamiento y coordinación interna entre dependencias del nivel central, la articulación externa con entidades descentralizadas y territoriales y con actores sociales y económicos. Los vicealcaldes no son ejecutores de presupuesto, los secretarios sí.

³² CAMARGO, María del Pilar. Medellín, la ciudad más innovadora del mundo. Semana.com. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/medellin-ciudad-mas-innovadora-del-mundo/334982-3>

En el municipio de Medellín existen 6 Vicealcaldías estructuradas para el manejo de temas estratégicos del plan de desarrollo así:

- ✓ Vicealcaldía de Educación, Cultura, Participación, Recreación y Deporte.
- ✓ Vicealcaldía de Salud, Inclusión social y Familia.
- ✓ Vicealcaldía de Gobernabilidad, Seguridad y Servicio a la Ciudadanía.
- ✓ Vicealcaldía de Hábitat, movilidad, Infraestructura y sostenibilidad.
- ✓ Vicealcaldía de CTI, Desarrollo Económico, Internacionalización y APP.
- ✓ Vicealcaldía de Gestión Territorial.

2.4.4 Secretarías

Son dependencias del nivel central, ordenadoras del gasto y encargadas de direccionar las políticas en las temáticas correspondientes a cada una de ellas. Actualmente el Municipio de Medellín cuenta con 22 secretarías:

- ✓ Comunicaciones.
- ✓ Privada.
- ✓ Evaluación y Control.
- ✓ Departamento Administrativo de Planeación (a nivel de Secretaría)
- ✓ Hacienda.
- ✓ Servicios Administrativos.
- ✓ General.
- ✓ Educación.
- ✓ Participación Ciudadana.
- ✓ Cultura Ciudadana.
- ✓ Salud.
- ✓ Mujeres.

- ✓ Inclusión Social y Familia.
- ✓ Juventud.
- ✓ Gobierno y DDHH
- ✓ DAGRD
- ✓ Seguridad.
- ✓ Calidad y Servicio a la ciudadanía.
- ✓ Movilidad.
- ✓ Infraestructura Física.
- ✓ Medio ambiente.
- ✓ Desarrollo Económico.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN S., Luis Ramiro. Adiós a Aristóteles: la comunicación horizontal. Disponible en: <http://www.rebellion.org/docs/54654.pdf>

BERNAYS, Edward. Cristalizando la Opinión Pública. Barcelona. 1998. p. 44-47.

CAMARGO, María del Pilar. Medellín, la ciudad más innovadora del mundo. Semana.com. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/medellin-ciudad-mas-innovadora-del-mundo/334982-3>

CASTILLO ESPARCIA, Antonio. Portal de relaciones públicas. Universidad de Málaga. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/fundraising.htm>

CASTILLO ESPARCIA, Antonio. Introducción a las Relaciones Públicas. España, 2010, pag 202-203.

COSTA, Joan. La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. España: 1999. pag. 73.

CRUZ SANDOVA, Judit. La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. Tesis doctoral. Barcelona, septiembre de 2004, pag 11. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf;jsessionid=DFE827B6C419B67E0A814F8A947ADD4B.tdx2?sequence=1>

Definición de la IPRA. Disponible en <http://creandoconceptos.wordpress.com/category/conocer-las-rpp/>

Effective management: resúmenes de profesionales para profesionales. Año XIII No. 289-. Comunicación de la Estrategia: la efectividad está en la dirección. Disponible en: http://franciscojaviergarrido.com/descargas/E_Management.pdf

ENRIQUE JIMÉNEZ, Ana María. La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Tesis doctoral. Barcelona, sept de 2007, pag.19 Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf;jsessionid=511C8250C80E6C4B8A2C61404EBE82D0.tdx2?sequence=1>

GARCÍA MAGADÁN, Maria Guadalupe. Cuadernillo de comunicación humana. Disponible en: <http://www.tesoem.edu.mx/alumnos/cuadernillos/2011.004.pdf>

GONZÁLEZ, Mariano. Presentación plan estratégico de comunicaciones. Asignatura RRPP II. Universidad de Medellín. 2014

LANCHA, José Manuel. Reflexiones sobre la reputación en el ENDiCOM. Diciembre de 2013. Disponible en : <http://www.unmsm.edu.pe/noticias/ver/2896>

LÓPEZ GARCÍA, Guillermo. Tesis doctoral: Comunicación electoral y formación de la opinión pública. Valencia 2001. Pag 26.

MARSTON, John E. Relaciones Públicas Moderna. México: 1994. pag 33.

MARTÍN MARTÍN, Fernando. El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. Disponible en: <http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf>.

Plan de desarrollo 2012-2015 Medellín un Hogar para la Vida. Disponible en: <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcccontent/Sites/Subportal%20del%20C>

iudadano/Plan%20de%20Desarrollo/Secciones/Publicaciones/Documentos/PlaDes
arrollo2012-2015/Plan%20de%20Desarrollo_baja.pdf

RIQUELME SOTO, María Claudia, y TAPIA NÚÑEZ, Ruth Angélica. Crisis comunicacionales en la Universidad de Chile. Tesis de Magíster en Comunicación política. Chile, junio de 2010, pag 8. Disponible en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/ci-riquelme_m/pdfAmont/ci-riquelme_m.pdf

RITTER, Michael. Imagen y reputación 2004. Disponible en: www.reddircom.org/textos

SAURA PÉREZ, Pilar y GARCÍA GARCÍA, Francisco. La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial, en: Revista Icono 14. Año 8, Vol. 2. Madrid, 2010, pag 42, 46.

SAURA PÉREZ, Pilar y GARCÍA GARCÍA, Francisco. La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial, en: Revista Icono. Madrid 14, 2010, Año 8, Vol. 2, pag 46.

VÉLEZ, Carolina. Gestaltmedellin. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2007/04/03/obituarios/1175591564.html>

Wikipedia. Comunicación. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>