DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v5i9.0036>

Comunicación de Crisis: Gestión de la Comunicacional Organizacional en el GAD del cantón Santa Elena, durante la emergencia sanitaria

Crisis communication: Organization Communication Management at Santa Elena's GAD, during health emergency

Caiche-Vera María Belén

Universidad Estatal Península de Santa Elena. Santa Elena, Ecuador.

Correo: maria.caichevera@upse.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4816-363X>

García-González Vilma Maribel

Universidad Estatal Península de Santa Elena. Santa Elena, Ecuador.

Correo: vgarciag@upse.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5038-862X>

RESUMEN

La comunicación de crisis es un proceso que afecta a la reputación de las instituciones y se ha venido incrementando a través del tiempo debido al auge de las tecnologías. Esta comunicación en las instituciones gubernamentales es de suma importancia para tratar eventos de riesgos, tales como las emergencias de salud pública, en este caso el COVID-19, que ha marcado un antes y un después a escala global. Con la finalidad del cumplimiento de esta investigación se planteó, describir la gestión de la comunicación de crisis como un recurso de la organización para el manejo de la información y difusión de la emergencia sanitaria COVID-19 en el GAD Santa Elena. La metodología empleada fue cualitativa-descriptiva, se desarrolla la entrevista, ficha de cotejo y observación como herramientas de recolección de información. Los resultados destacan los desaciertos de la gestión de la comunicación organizacional, pero a la vez, establecen los criterios a ser considerados para producir mensajes de comunicación asertiva que coadyuve a la solución de problemas.

Palabras claves: comunicación de crisis, comunicación organizacional, comunicación externa, institución gubernamental.

ABSTRACT

Risk communication is a process that affects the reputation of institutions and has been increasing over time due to the rise of technologies. This communication in government institutions is extremely important to deal with risk events, such as public health emergencies, in this case COVID-19, which has marked a before and after on a global scale. To comply with this investigation, it was proposed to describe the management of crisis communication as a resource of the organization for the management of information and dissemination of the COVID-19 health emergency in the Santa Elena GAD. The methodology used was qualitative-descriptive, the interview, comparison sheet and observation were developed as information gathering tools. The

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 01 de diciembre de 2021.

Fecha de aceptación: 27 de diciembre de 2021.

Fecha de publicación: 06 de enero de 2022.

results highlight the mistakes in the management of organizational communication, but at the same time, they establish the behaviors to be considered to produce assertive communication messages that contribute to the solution of problems.

Keywords: risk communication, organizational, external communication, government institution.

1. INTRODUCCIÓN

El propósito es entender que una crisis establece cambios en torno a la realidad en la que se encuentra una organización, la forma en que estos procesos se presentan de manera súbita o violenta, dando lugar a consecuencias de trascendencia que podrían generar la exterminación de una empresa, producto o incluso de las personas. Las crisis son parte del convivir humano, son tópicos trascendentales en las conversaciones físicas, en interacciones mediante redes sociales y sobre todo en los titulares noticiosos. Para Cierva (2015) las crisis son amenazas y oportunidades. El fin de la comunicación de crisis y su gestión se resume en tres palabras: anticipar, prevenir y prever los diferentes problemas que puedan acontecerse dentro una institución.

Para el cumplimiento de la gestión de comunicación de crisis es importante la ejecución de un plan de operatividad que se debe seguir antes, durante y después de una crisis, así el plan de crisis se convierte en gran aliado para disminuir efectos negativos (Cierva, 2015). La comunicación debe ser proporcionada a todos de manera permanente, ser clara, oportuna y transparente sobre las situaciones críticas a los dueños y los colaboradores claves sin cometer exageraciones ni juzgar los hechos. Es necesario cuidar cualquier situación o evento negativo que ponga en riesgo la reputación e imagen corporativa de la empresa. Ante ello, la comunicación estratégica es una herramienta al alcance de las organizaciones como gobiernos, porque genera una gestión integral y una imagen de confianza en su entorno (Cavallo & Tironi, 2011). La dirección de comunicación es el máximo responsable de hacer cumplir estas acciones para que se alcance y consolide una imagen positiva de la institución (Morales & Cifuentes, 2009), (Piloza, 2020). La comunicación gubernamental es relevante en los eventos de riesgos, como emergencias

sanitarias y es el organismo responsable en manifestar certidumbres e imprecisiones que genera el contexto pandémico (OPS, 2012), (Cabás, 2021).

La gestión de la crisis comunicacional permite contar con la posibilidad de conocer y reconocer las diferentes formas de actuar frente a una situación que perjudique el accionar de la empresa. Por ello, se requiere actuar con conocimiento en el tiempo menos posible para dar solución a las crisis que se presentan muchas veces por factores exógenos a la voluntad humana y que son resultados de la naturaleza o de comportamientos nocivos para la humanidad como es el caso de la pandemia COVID-19 se puede clasificar, según su previsibilidad, en fácil, sin embargo, según su nivel de influenciabilidad es difícil y se encasilla como una crisis intratable, por lo que se debe emplear las etapas de latencia, eclosión, explosión, síntesis y cierre para sobrellevar una correcta comunicación en las instituciones de gobernabilidad (Crespo & Garrido, 2021) con acciones preventivas en la tipología de intervención pública de crisis de largo alcance (Cabás, 2021), pero es algo que no se ejecutó en principio debido a que los gobernantes se dirigieron a sus ciudadanos sin el protocolo apropiado, en lugar de anticiparse a los escenarios negativos (Costa-Sánchez & López-García, 2020), así como la epidemia del ébola en 2014 (Losada, 2018).

En la actualidad con el internet se hace más visible los problemas de alguna institución, se generan reacciones de los internautas, lo cual incide directamente en su reputación (Losada, 2018), claros ejemplos se evidencian, como el manejo del virus del ébola en España, donde las redes sociales fueron el epicentro de cientos de comentarios negativos en contra del Estado y su manejo de esta crisis (Losada, 2018). En Ecuador, se evidenció que las redes sociales son utilizadas para promover imagen política en lugar de comunicar la gestión de crisis frente a la pandemia, tal como ocurrió con el exvicepresidente, Otto Sonnenholzner (Lozano, 2021), además que no existe una estrategia efectiva de comunicación para el COVID-19 por parte del gobierno (Guevara, 2020).

Dentro del contexto territorial, la presente investigación, describe posibles escenarios negativos que ocurren en torno a la comunicación de crisis en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Santa Elena, entre las diferentes problemáticas que existen en esta institución, se identifican la falta de un plan

de crisis especializado en esta materia, falta de información preventiva y la sobrecarga de funciones dentro del departamento de Comunicación Social, entre otras problemáticas, surge la interrogante que origina el tema de investigación: ¿De qué manera incide la carencia de un plan de crisis en la gestión organizacional del GAD Santa Elena para enfrentar la emergencia sanitaria COVID-19?

Es así como esta investigación tiene por objeto describir el manejo de la crisis de comunicación organizacional en el GAD de Santa Elena para el tratamiento de la emergencia sanitaria del COVID-19, así mismo se pretende diagnosticar el manejo de la comunicación de crisis para mejorar la gestión de la información en dicha institución, a través de la examinación de teorías y técnicas de comunicación organizacional y el análisis de contenidos e información realizado por el GAD en la red social Facebook como estrategia de difusión

1.1. Comunicación de crisis

Es definida como la capacidad que tiene una institución para aplicar de manera eficiente las operaciones y acciones necesarias para reducir la amenazas de salud de la persona (Cierva, 2015), es decir que contribuye en gran magnitud al éxito directo de las medidas preventivas de salud que sean propuestas por los gobiernos, esa comunicación debe ser entre ciudadanos, profesionales, organismos, academia, etc., a los que se les debe despejar pertinentemente las dudas e incertidumbres que se presenten (Fernández, 2015).

Este autor refiere que el plan de crisis es la opción más viable y económica para prevenir los problemas que se puedan presentar y mientras más específico y concreto sea, más adecuada y fácil será la gestión de esta crisis, sin embargo, si es muy complejo y extenso este plan, puede que sea más costoso cuando se ponga en práctica (Cierva, 2015). Sumado a esto, existen varios riesgos en la comunicación de crisis como el desconocimiento de los hechos en profundidad, la no anticipación de los posibles escenarios futuros y la infravaloración de las percepciones externas tanto de la población como de agentes clave (March-Cerdá, 2011).

La Organización Mundial de la Salud (2008), plantea siete etapas de planificación de comunicación de crisis, específicamente para situaciones de brote epidémico, que se resume de la siguiente manera:

Primera etapa: valorar los archivos existentes correspondientes a la comunicación, además de datos demográficos, grados de alfabetización, aspectos socioeconómicos, etc. Segunda etapa: idear un mecanismo de comunicación, tales como voceros oficiales, herramientas. Tercera etapa: establecer políticas públicas nacionales en caso de que se confirme una enfermedad contagiosa. Cuarta etapa: creación de un sistema de datos donde se recoja información relevante de la epidemia y los ciudadanos. Quinta etapa: evaluación de las estrategias aplicadas, antes, durante y después de la epidemia. Sexta etapa: la elaboración de un plan de comunicación en situaciones de emergencia. Séptima etapa: capacitación para futuros escenarios.

La llegada del internet y el acceso a este es una variable horizontal que no se debe ignorar, ante todo es un elemento importante en la gestión de crisis, las hace más visibles (Losada, 2018), por consiguiente la reputación está en juego, para ello se deben diseñar estrategias comunicacionales que el público reciba de manera eficaz, fácil y afable, no dejar de lado los medios digitales para el cumplimiento de ese propósito (Losada, 2018), o mejor conocido como Comunicación de Crisis 2.0, según Losada (2018).

Las herramientas 2.0 entran como un recurso principal en el manejo de la crisis, sobre todo las redes sociales, como es el caso de Facebook, la cual ayuda a potenciar el engagement de la organización. El autor sugiere que exista una guía de la utilización de esta herramienta debido a que instituciones la emplean como canal de comunicación principal (Losada, 2018).

Facebook tiene la herramienta Página o fanpage (página para fans), un canal de comunicación esencial para las empresas, personajes públicos, instituciones y organizaciones en general. Entre las ventajas se encuentran la interactividad con los usuarios, acceso a estadísticas para conocer los niveles de audiencia, personalización más minuciosa que un perfil personal (Romero, 2018). “Esta página debe tratarse como un canal de comunicación principal, por lo que

cualquier declaración e información publicada en otros canales debe publicarse en Facebook y actualizarse paralelamente" (Losada, 2018, p. 102).

1.2. Gestión de la comunicación organizacional

Está a cargo de la dirección de comunicación, comúnmente llamado 'Departamento de Comunicación Social' en las instituciones públicas y privadas. Este departamento se define como el ejecutivo de comunicación que debe existir en empresas e instituciones y que tiene la responsabilidad de la comunicación de este organismo. Principalmente tiene como función la contribución a gestionar la empresa en tres áreas: comunicación de marketing/comercial, comunicación corporativa/institucional y la comunicación interna (Morales & Enrique, 2007).

La dirección de comunicación es responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva (Morales & Enrique, 2007).

Entre su planificación estratégica debe contar con diseño de acciones, planes de comunicación que les ayude alcanzar objetivos propuestos y sobre todo evaluará los resultados de estas acciones para conocer si se debe mejorar en cierto ámbito (Morales & Enrique, 2007). En un aspecto más específico, como es la comunicación de crisis en salud, deberán tener una descripción minuciosa de los escenarios y las posibles soluciones, además de tener un líder que sepa integrar un equipo de crisis para determinar el responsable o líder de la ejecución del plan de crisis, sus funciones, atribuciones, organizar su equipo de colaboradores, etc., así como la elección de portavoces y representantes es vital en estos casos, pues son la fuente principal, autorizada (Gutiérrez, 2011).

Todos estos aspectos son necesarios para una buena comunicación externa, la que debe regirse al procedimiento de identificación de públicos externos para posteriormente seleccionar qué tipo de mensajes se deben transmitir, el canal por el que se presentará para así ofrecer una retroalimentación oportuna, favoreciendo la imagen y reputación de la organización (Gutiérrez, 2016), como se lo explicó anteriormente. La reputación, en su concepto más básico, es la opinión y percepción que se tiene acerca de algo o alguien, resaltando sus actitudes, aptitudes y valores. Así lo confirma Piloza (2020), quien explica que

esta es la consecuencia de la proyección de identidad y la imagen de la institución a través del tiempo, mediante las acciones y compromiso realizados continuamente por la institución.

1.3. Teorías y técnicas de la comunicación

La comunicación de crisis surge propiamente en el área de comunicación de las instituciones, la cual incluye relaciones gubernamentales, relaciones públicas y la gestión de crisis. “La integración del área de comunicación puede favorecer la gestión de las crisis” (Saura & García, 2010, p. 43). Acorde a esta temática, se puede clasificar este riesgo como acontecimiento externo, según el modelo de la Cebolla propuesto por Piñuel y Westphalen (Murcia, 2020).

W. Charles Redding (Avalos, 2016), denominado el padre de la comunicación organizacional, consideraba que la comunicación era una herramienta eficaz para cambiar de manera positiva las prácticas laborales en las instituciones, por ello, planteó 10 postulados de la Comunicación Organizacional, que se pueden aplicar en la actualidad.

Primero, ‘el significado no se transfiere’. Quiere decir que el receptor es quien dará el significado al mensaje cuando este lo reciba. Segundo, ‘todo es un mensaje potencial’. Todo comunica en una institución, desde la comunicación verbal hasta la no verbal, inclusive si no se transmite ningún mensaje como tal.

Tercero, ‘para la administración de una organización es básico el Input’. El autor da a entender que la organización no es la única que puede transmitir el mensaje, sino que el público externo puede expresar sus quejas, comentarios y la institución debe saber escuchar. Cuarto, ‘el mensaje que se recibe es el que cuenta’. Relacionado como el primer punto, el receptor tiene la decisión y actuará sobre esta.

Quinto, ‘retroalimentación’. Dentro de la organización se debe recibir información de forma horizontal. Sexto, ‘factor costo’. Comunicación es igual a la suma de eficiencia más efectividad. Séptimo, ‘redundancia’. Se debe equilibrar debido a que el mensaje repetitivo tiende a cansar pero si no se envían los suficientes mensajes, el receptor no sabrá de qué se trata.

Octavo, 'sobrecarga de comunicación'. Depende del receptor la manera de recibir cierta cantidad de información y como este la procesa. Noveno, 'transmisión en serie'. El mensaje puede tender a distorsionarse porque no se recibe de una fuente oficial sino más bien de un 'boca a boca' de personas externas. Décimo, el clima organizacional crea relaciones efectivas y positivas dentro de la institución (Avalos, 2016).

1.4. Pandemia COVID-19

Según la OMS (2020), ente regulador de políticas de prevención y promoción de salud, el COVID-19 es una enfermedad causada por el coronavirus SARS-CoV-2, que se puede transmitir y contagiar mediante vía respiratoria. El primer caso se registró en el 2019, en la localidad de Wuhan, China, país epicentro de esta enfermedad OMS (2020). En Ecuador se registró el primer caso en febrero de 2020, en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos. Hasta el 15 de julio de 2021 en el país se han confirmado más de 472.000 contagios desde el inicio de la pandemia, 437.000 personas recuperadas y 21.850 muertes (GitHub, 2021).

En la actualidad existen un sinnúmero de vacunas en fase de desarrollo, sin embargo, ya han sido aprobadas al menos siete por la OMS, entre las que constan: Pfizer, AstraZeneca, Sinovac, Johnson & Johnson, Moderna, Cansino y Sputnik V. En Ecuador se han administrado aproximadamente tres millones de dosis a sus ciudadanos (OurWorldInData, 2021).

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Al describir el manejo de la comunicación de crisis en el GAD de Santa Elena para el tratamiento de la emergencia sanitaria del COVID-19, esta investigación tiene un carácter cualitativo-descriptivo porque demuestra cómo ha sido el proceso de comunicación de crisis (Sampieri, 2014) en esta institución. Además la investigación científica se centra en el paradigma interpretativo (Yeaman, Koetting, & Nichols, 1994), el cual se sustenta en la comprensión e interpretación de las acciones comunicacionales tomadas durante el inicio de esta crisis por el Municipio.

Se realizó una investigación bibliográfica para evidenciar y fundamentar la base teórica de este artículo, tomando en consideración al autor Losada, quién realiza

un aporte considerable a la Comunicación de Crisis, sobre todo en el ámbito de las redes sociales.

La primera técnica de recolección de datos aplicada fue la entrevista abierta de tipo semiestructurada, la cual se divide en tres apartados: el primero consiste en evidenciar la comunicación de crisis, el segundo la aplicación del plan de crisis durante la emergencia sanitaria por el COVID-19 y finalmente el tercero fue la descripción de la gestión de la comunicación organizacional y manejo de la información de esta institución gubernamental. Este instrumento de evaluación se realizó en agosto de 2021, vía telefónica a la Licenciada Josselyne Jomayra Toledo Lainez, Analista del departamento de Comunicación del GAD Santa Elena.

El análisis cualitativo corresponde a los datos registrados en la entrevista, la misma que presenta resultados esquematizados en una matriz para tabulación de cada pregunta, divididas en los ejes temáticos descritos.

Tabla 1. Ficha para tabulación de entrevista realizado al departamento de Comunicación GAD de Santa Elena.

Matriz tabulación de entrevistas	
Pregunta	Resumen o conclusión
1. ¿Cuáles son sus funciones?	Múltiples funciones: redacción, animación, redes sociales
2. ¿Cómo definiría usted una crisis organizacional?	Situaciones inesperadas que pueden afectar a una entidad
3. ¿Qué conoce sobre el manejo de crisis organizacional en la institución?	Menciona la crisis del COVID-19
4. ¿Cuáles son los tipos de crisis que se han detectado en la institución?	No se ha detectado ningún tipo de comunicación de crisis
4. ¿Cómo se actuó y cuánto fue el tiempo promedio de reacción ante una crisis del COVID-19 en cada uno de estos momentos?	Se unieron instituciones especiales y conformaron un Comité de Operaciones de Emergencia
5. ¿Contaban con un plan de comunicación especial para la emergencia sanitaria en marzo del 2020?	No, fue empírico, pero en la actualidad cuentan con una guía
6. Para el tratamiento de la crisis del COVID-19 ¿Existe un comité de crisis?	Solo COE cantonal, no comité de comunicación de crisis.
7. ¿Es necesario tener un portavoz oficial que emita comunicados de interés social o colectivo?	Si, el departamento de Comunicación es vital en cada institución. El portavoz oficial es el alcalde.
8. ¿Quién elabora previamente la información/comunicados?	Lic. Josselyne Toledo, con previa aprobación de sus superiores.

9. ¿Qué estrategias comunicacionales se utilizaron para la difusión de información en el contexto de pandemia?	Subir información a redes sociales
10. ¿Existe un Community Manager?	Sí
11. ¿Responden los comentarios y/o mensajes internos de usuarios que tienen dudas?	A los comentarios infundados
12. ¿Considera que en sus actividades laborales existe un sobrecargo de funciones?	No porque acercan con la comunidad.
13. ¿Hay algún especialista en Comunicación Organizacional en el departamento?	No hay alguien especializado profesionalmente (cuarto nivel)

Fuente: Elaboración propia.

La segunda técnica aplicada fue la observación natural (Bernal, 2010), referencia que permite analizar el objeto de estudio, en este caso la red social Facebook, que es donde el GAD de Santa Elena se mantiene activo con mayor frecuencia. El uso de esta técnica parte del análisis de las publicaciones de marzo y abril del año 2020, siendo así una investigación transversal. Tomando en consideración que estos meses fueron el inicio de la pandemia en el país, siendo los más críticos debido al desconocimiento del virus y categóricos por la propagación de este y el número de contagiados. Para efecto de la observación se usa un modelo de plantilla de un estudio realizado en España denominado: “Comunicación institucional de crisis y redes sociales en la Covid-19: los casos de Yunquera y Gaucín” (Castro-Martínez, Morán-Urdiales, & Díaz-Morilla, 2021).

Tabla 2. Plantilla para analizar las publicaciones de Facebook del GAD de Santa Elena.

Fans/Seguidores	Fans:62.998 /Seguidores:76.372		
Información de perfil /Imágenes de perfil	En información se encuentran los siguientes datos: link de página web (desactualizado), WhatsApp, correo, redes sociales como Instagram y Twitter. La imagen de perfil es el personaje político		
Call to action	Preguntas predeterminadas en Messenger pero también hay opción de escribir el mensaje		
		Si/No	Cantidad
Tema	Sanitario (COVID-19)	Si	140
	Institucional	Si	20
Autoría	Contenido propio	Si	158
	Contenido ajeno	Si	2
Contenido audiovisual	Videos	Si	26
	Fotos	Si	126
	Solo texto	Si	18
Recursos comunicativos	Hashtags	Si	3
	Links	No	
Lenguaje empleado	Técnico	Si	
	Coloquial/informal	Si	

Fuente: Castro-Martínez, Morán-Urdiales, Díaz-Morilla.

Finalmente, para contribuir en la observación se aplicó la lista de cotejos general de la fanpage para verificar y contrasta la información obtenida previamente.

Tabla 3. Lista de cotejos.

Aspecto por verificar	Encabezado útil para afirmar la ejecución: “Sí”, “Completo”, “Realizado”	Encabezado útil para negar la ejecución: “No”, “Inconsistente”, “No cumple”
¿Se realizaron boletines online?	X	
¿Se realizaron videos informativos sobre el COVID-19?		X
¿Se realizaron imágenes informativas sobre el COVID-19? (infografías)	X	
¿Se respondían dudas acerca del COVID-19 en los comentarios de Facebook de los usuarios?		X
¿Las publicaciones en la fanpage fueron informativas sobre el COVID-19?	X	
¿Las publicaciones brindaron información sobre los síntomas del COVID-19?		X
¿Las publicaciones presentaron medidas de prevención contra el COVID-19?		X

Fuente: Elaboración propia.

3. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La entrevista establece que la analista del departamento de comunicación del GAD de Santa Elena no domina con totalidad los conocimientos teóricos y prácticos de la comunicación de crisis. No se conoce sobre el manejo general de crisis organizacional de la institución pero si cuentan con un plan de crisis general. Al inicio de la pandemia (marzo y abril) no se tenía establecido un plan específico para emergencias de esta magnitud, por lo tanto, se genera incertidumbre, es así como afronta la situación de la pandemia COVID-19 en coordinación con el Comité de Operaciones de Emergencia (COE) cantonal, Ministerio de Salud Pública, Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, Policía Nacional y Comisión de Tránsito. Luego de la crisis mayor se incluyen una guía para situaciones de emergencia sanitaria.

A pesar de contar con diez trabajadores en el departamento de comunicación del GAD de Santa Elena se carece de un experto profesional en Comunicación Organizacional, razón por la cual las estrategias de comunicación externa aplicadas en la crisis han sido desarrolladas por la experiencia en el campo laboral.

La principal estrategia de comunicación aplicada fue subir información a la fanpage de Facebook, elaborada por un Community Manager, estos son aprobados por el jefe del departamento y por el alcalde del cantón. La frecuencia de publicaciones fue diaria para mantener informada a la ciudadanía sobre las acciones que realiza la institución durante la emergencia. Sin embargo, no hay una guía de uso de Facebook, solo se publicaba de acuerdo con las actividades institucionales realizadas en el día.

La entrevistada sostiene que no tiene sobrecargo de funciones, sin embargo, asegura ser: analista de comunicación, redactora de boletines de prensa, discursos, artes, vídeos, redes sociales y cuñas radiales, además es animadora de eventos de la institución, recalca que esto influye en la comunicación externa de manera positiva al estar en territorio y escuchar a los habitantes con las cuestiones gubernamentales que se pueden cambiar, mejorar y de lo que se está haciendo bien.

La fanpage 'Otto Vera', correspondiente al GAD Santa Elena consta de 62.998 fans y 76.372 seguidores. La información proviene de los siguientes datos: link de página web (desactualizado), WhatsApp, correo, redes sociales como Instagram y Twitter. El call to action o llamada a la acción más relevante en la versión móvil es el botón de WhatsApp y en la versión web son las preguntas predeterminadas de Messenger. La imagen de perfil de la página corresponde al Ing. Otto Vera, alcalde de Santa Elena.

De las 161 publicaciones realizadas entre marzo y abril del 2020 en la fanpage se puede resaltar que el 88% de ellas, es decir 141, fueron sobre el tema sanitario COVID-19, mientras que el 12% de tipo institucional.

Con respecto al contenido visual y audiovisual presentado, 127 publicaciones tienen recursos fotográficos, 26 con videos y 18 posts que solo contienen texto. Referente a los recursos comunicativos empleados se destaca el hashtag

#ResisteSantaElena, empleado en la mayoría de los posts en Facebook. El lenguaje utilizado en las redacciones es informal, por tanto, puede ser fácilmente comprendido por los usuarios.

En cuanto a la actualización periódica de contenido, se realizó diariamente referente a casos de COVID-19, brigadas médicas 'Médico Amigo', brigadas de desinfección y sanitización, brigadas de fumigación contra vectores, mensajes de índole religioso y resoluciones del COE). Cabe mencionar que el primer caso de COVID-19 registrado por el Ministerio de Salud en Ecuador fue el 29 de febrero del 2020. La página del GAD publicó el 1 de marzo de 2020 ciertas medidas preventivas contra el virus que no tuvieron gran alcance (según las reacciones, comentarios y compartidos), no se actualizó esta información hasta el 15 de marzo del mismo año, lo que condujo más de 14 días de rumores y preocupación colectiva, tal como lo menciona el autor Losada. Si se toma en cuenta lo expuesto por el director de la Organización Mundial de la Salud, Tedros Adhanom (2020) refiriéndose a que la evolución de los contagios depende de la manera en que se transmita la información correcta a la gente.

El cantón Santa Elena es el lugar en el cual se asienta más población, sobre todo la rural con 104.395 habitantes y la urbana con 39.681, según datos del Censo de Población y Vivienda 2010 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). La gestión de la comunicación debió difundir periódicamente normas de prevención contra el COVID-19 a medida que se conocía más sobre el virus.

Concerniente a la publicación de boletines, se hacen presentes como: resultados de las brigadas médicas con pruebas rápidas de COVID-19, se especifican el número de atenciones, personas con síntomas y casos positivos. Además, el alcalde, al ser el portavoz oficial de la institución, realizó siete videos en vivo entre marzo y abril, en donde explica las medidas tomadas por el COE nacional, provincial y cantonal, y la situación de la emergencia sanitaria en general. La información expuesta por el alcalde fue recopilada por los miembros del departamento de Comunicación Social.

Especificando el contenido de estas publicaciones, los videos subidos no contenían información sobre prevención del COVID-19, a excepción de los

videos en donde el alcalde habla sobre otras cuestiones relacionadas al virus como se explicó anteriormente, por lo que se lo categoriza como ‘inconsistente’.

En los comentarios de las publicaciones no se respondían dudas o inquietudes de los ciudadanos, las más comunes fueron sobre la situación económica del cantón. Según Losada “las conversaciones en la página de Facebook deben ser monitoreadas y debe existir una política establecida para responder a los comentarios, o para corregir cualquier información errónea o declaraciones incorrectas que se publican” (Losada, 2018, p. 103), por lo tanto, es un factor importante para la reputación de la organización y para la seguridad de la ciudadanía.

4. CONCLUSIONES

La comunicación de crisis empleada durante la emergencia sanitaria por el GAD Santa Elena tiene más aciertos que desaciertos, se destaca la unión entre diferentes organismos e instituciones para afrontar la crisis sanitaria, además de la continua difusión de información, pronunciamientos semanales del alcalde como vocero oficial, mediante la red social Facebook como estrategia de comunicación externa, sin embargo hay que hacer hincapié en la falta de un plan de crisis y protocolo especializados en el inicio de la pandemia, además de que las publicaciones en su mayoría fueron institucionales, mostrando una imagen política.

Tener como modelo la Guía de la Organización Mundial de la Salud es un referente para planificar la comunicación en caso de brotes epidémicos, así como del manual *Managing epidemics: keys about major deadly diseases*, ambos propuestos por OMS, para que el departamento de Comunicación Social de la municipalidad elabore un protocolo de acción, preventivo ante las diferentes crisis que se presenten en la institución. Conjuntamente tener una guía de uso de Facebook, en la que se especifiquen horarios de publicación en los que realmente los usuarios visualicen la información y esta a su vez sea compartida.

La comunicación de crisis debe ser una prioridad en la gestión de la comunicación organizacional en las instituciones en general, puesto que para esta se deben destinar los recursos humanos y económicos suficientes. He ahí

donde entra la reestructuración de un organigrama con base a las funciones necesarias, así como la continua capacitación profesionalización del equipo en asuntos de comunicación organizacional.

Es necesaria la acción gubernamental frente a tres grandes cambios que se evidencian sobre todo desde el fácil acceso al internet: desconfianza en autoridades, asesoramiento de las personas a través de páginas web de salud no confiables y creencia de opiniones en lugar de expertos con fundamentaciones científicas, por lo tanto los gobiernos locales deben anticiparse a estas situaciones y crear y difundir guías de explicaciones sobre las acciones a tomar frente al COVID-19, como el distanciamiento social, el uso de la mascarilla, desinfección y correcto lavado de manos, consejos de cómo realizar teletrabajo, dónde buscar información confiable, todo esto mediante soportes comunicacionales como videos e infografías, los que pueden ser difundidas en sus redes sociales, recalcando un lenguaje claro, preciso y conciso, que pueda ser entendible.

La empatía y la confianza son valores esenciales para crear una comunicación eficaz entre el gobierno y la población. El gobierno debe escuchar a la ciudadanía para comprender las necesidades y así generar las estrategias de comunicación pertinentes, haciendo frente y recalcando las medidas de prevención, según el público específico: emprendedores, vendedores ambulantes, trabajadores, estudiantes, familias, grupos de la tercera edad, embarazadas, niños, etc.

Finalmente, la evolución de la pandemia COVID-19 tiene un futuro incierto en el mundo y en el país, por un lado la aparición de nuevas variantes, por otro la disminución de contagios y la 'relajación' tanto de la ciudadanía con las medidas de bioseguridad al estar vacunados aproximadamente 14 millones de ecuatorianos, como de los gobiernos locales, por lo tanto este contexto obliga a revisar los planes de crisis elaborados para la pandemia, reajustarlos y actualizarlos con las situaciones que emergen día tras día. Hay que recordar que es mejor prevenir cualquier crisis antes que esta se expanda.

Agradecimientos

Mi más sincera gratitud al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Elena, por la apertura y atención prestada en este proceso, en particular a la Licenciada Josselyne Toledo, Analista de Comunicación, quien aportó significativamente en el desarrollo de este trabajo científico.

Mi extenso agradecimiento a la Magíster, Lic. Vilma Maribel García González, tutora de titulación, de quién valoro todos los conocimientos y orientaciones que me brindó desde el inicio de este arduo proceso.

REFERENCIAS

- Adhanom, T., & NG, A. (2020). Desinformación frente a medicina: hagamos frente a la 'infodemia'. El País. Obtenido de https://elpais.com/sociedad/2020/02/18/actualidad/1582053544_191857.html
- Avalos, M. (2016). Charles Redding y las premisas básicas de la comunicación organizacional. Obtenido de marco carlos avalos: [http://www.marcocarlosavalos.com/comunicacin-organizacional/2016/5/4/8-charles-redding-y-las-premisas-bsicas-de-la-comunicacin-organizacional](http://www.marcocarlosavalos.com/comunicacion-organizacional/2016/5/4/8-charles-redding-y-las-premisas-bsicas-de-la-comunicacin-organizacional)
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (3era ed.). Bogotá: Prentice Hall.
- Cabás, P. (2021). Gestión de la Comunicación de Crisis de la COVID-19 en la isla de Tierra del Fuego AIAS. ComHumanitas, 11(3), 96-125. Obtenido de <http://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/263/250>
- Castro-Martínez, A., Morán-Urdiales, I., & Díaz-Morilla, P. (2021). Comunicación institucional de crisis y redes sociales en la Covid-19: los casos de Yunquera y Gaucín. ÁMBITOS(52), 102-123. doi:<https://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2021.i52.07>
- Cavallo, A., & Tironi, E. (2011). Comunicación estratégica: vivir en un mundo de señales [Internet]. Chile: Taurus. Recuperado el 8 de mayo de 2021, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1148>
- Cierva, Y. (2015). Comunicar en aguas turbulentas: un enfoque ético para la comunicación de crisis [Internet]. Barañáin: EUNSA. Recuperado el [consultado 2021 abril 10], de <https://elibro.net/es/ereader/upse/47207>

- Costa-Sánchez, C., & López-García, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. El profesional de la información, 29(3), 1-14.
- Crespo, I., & Garrido, A. (2021). La pandemia del coronavirus: estrategias de comunicación de crisis. Más Poder Local, 41, 12-19.
- Fernández, K. (2015). La comunicación en crisis sanitarias: perspectiva de las administraciones públicas [Internet]. Revista Española de Comunicación en Salud, 5(1), 14-19. Obtenido de <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/RECS/article/view/3349/2001>
- GitHub. (2021). Contagios. Obtenido de GitHub: <https://github.com/CSSEGISandData/COVID-19>
- Guevara, I. (2020). Encuadre de la gestión de comunicación de crisis gubernamental en Ecuador durante la pandemia Covid-19. UCG.
- Guitérrez, V. (2011). El papel de la comunicación de riesgo ante emergencias de salud pública. Revista Española de Comunicación en Salud, 2(2), 97-104.
- Gutiérrez, P. (2016). Plan de comunicación interno y externo para la 'Secretaría del Buen Vivir'. Quito: USFQ.
- Losada, J. (2018). (No) Crisis: Comunicación de crisis en un mundo conectado. Barcelona: UOC.
- Lozano, C. (2021). Comunicación política en Instagram durante la emergencia sanitaria por el COVID-19. El caso Otto Sonnenholzner en Ecuador [Internet]. ComHumanitas, 11(3), 75-95. Recuperado el 2021, de <https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/259>
- March-Cerdá, J. (2011). El riesgo de una mala comunicación de riesgos [Internet]. Revista de Comunicación y Salud, 1(2), 61-66. doi:<http://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud>
- Morales, F., & Enrique, A. (2007). La figura Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. Análisi 35, 83-93. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p83.pdf>
- Morales, I., & Cifuentes, I. (2009). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta [Internet]. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. doi:10.1016
- Murcia, M. (2020). Comunicación de Crisis: teoría y gestión [Internet]. Obtenido de Inspirando.

- OMS. (2008). Guía de la Organización Mundial de la Salud para planificar la comunicación en caso de brotes epidémicos. Guía , Organización Mundial de la Salud.
- OMS. (2020). Información básica sobre la COVID-19. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- OPS. (2012). La comunicación de riesgo: preguntas frecuentes. (OPS, Editor). Organización Panamericana de la Salud [Internet] : https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11400:la-comunicacion-de-riesgo-preguntas-frecuentes&Itemid=41610&lang=es
- OurWorldInData. (2021). Coronavirus (COVID-19) Vaccinations. Obtenido de OurWorldInData: https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=OWID_WRL
- Pilozo, X. (2020). Comunicación estratégica en la gestión de la reputación de la empresa Dr. Pie. Guayaquil: Universidad Estatal de Guayaquil.
- Romero, M. (2018). FACEBOOK COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL. ESTUDIO DE DOS ASOCIACIONES CORDOBESAS AQA Y ACEPC [Internet]. Córdoba. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/11040/Facebook%20como%20herramienta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed. ed.). México D.F: McGrawHill.
- Saura, P., & García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la Comunicación Empresarial. ICONO 14, 8(2), 42-56.
- Yeaman, A. R., Koetting, J. R., & Nichols, R. G. (1994). Critical Theory, Cultural Analysis and the Ethics of Educational Technology as Social Responsibility [Internet]. Educational Technology Publications, 34(2). Recuperado el 1 de junio de 2021, de <https://www.jstor.org/stable/44428138>