

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA TÉCNICO EN RELACIONES PÚBLICAS



TEMA:

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL MANEJO DE CRISIS EN
INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ADRIANA GABRIELA PONCE MENDOZA

YURI YAMILETH ROMERO TRIGUEROS

IVÁN REYNALDO ZÚNIGA MORALES

PARA OPTAR AL GRADO DE:
TÉCNICO EN RELACIONES PÚBLICAS

SEPTIEMBRE, 2017

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

Autoridades académicas

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

VICERRECTOR ACADEMICO

LICDA. ARELY VILLALTA DE PARADA

DECANO

JURADO EXAMINADOR

LIC. JUAN RAMÓN MALDONADO

PRESIDENTE

LIC. MARVIN BALMORE ALFARO GONZÁLEZ

PRIMER VOCAL

LICDA. DELMY JEANNETTE FUENTES

SEGUNDO VOCAL

SEPTIEMBRE, 2017

SAN SALVADOR EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

BIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

Marvin Balmore Alfaro González, Licda. Delmy Jeannette Fuentes Velásquez, Lic. Juan Ramón Maldonado Ortiz, a las 5:00 p.m. del día Viernes, 23 de Junio de dos mil diecisiete.

UEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ALUMNOS:

<u>Yuri Yamileth Romero Trigueros</u>	<u>Carnet 09-3952-2015</u>
<u>Adriana Gabriela Ponce Mendoza</u>	<u>Carnet 09-1076-2009</u>
<u>Iván Reynaldo Zúniga</u>	<u>Carnet 09-2373-2013</u>

BIEN PRESENTÓ DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

Comunicación institucional en el manejo de crisis en instituciones gubernamentales".

RA OPTAR AL GRADO DE:

TECNICO EN RELACIONES PÚBLICAS

DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO,
POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO:

Aprobado

QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA
UNIVERSIDAD.

San Salvador, 3 de diciembre de dos mil dieciséis.



PRIMER VOCAL

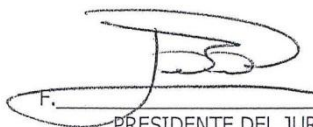
Lic. Marvin Balmore Alfaro González

F.



SEGUNDO VOCAL

Licda. Delmy Jeannette Fuentes Velásquez



PRESIDENTE DEL JURADO

Lic. Juan Ramón Maldonado Ortiz

Agradecimientos

Se requiere de mucho esfuerzo, dedicación y responsabilidad personal cuando se decide estudiar una carrera universitaria, por ello estoy muy orgullosa de obtener este logro académico. Le agradezco a Dios por permitirme culminar mi carrera universitaria, por darme la oportunidad de poder cumplir este sueño de obtener un título universitario. Agradezco a mis padres José Antonio Ponce y Mabel Aracely de Ponce por motivarme a estudiar en la universidad y hacerme ver la importancia de superarme en este mundo tan competitivo.

A mi esposo Jorge Alberto Ruiz por incentivar-me a retomar mi carrera, por darme su apoyo y comprensión incondicionalmente. No es fácil estudiar, trabajar y atender a mi familia, todo eso requiere de mucho sacrificio para organizar el tiempo, pese a eso estoy feliz porque somos una familia sólida. Soy muy feliz de tener a mi hija Daniella Ruiz Ponce durante este proceso de estudio, y le agradezco a ella también por comprenderme porque a pesar de su corta edad sabe que su mamá estuvo estudiando en la U como ella le dice. Un agradecimiento especial a mis suegros por todo el apoyo brindado laboralmente, por también ayudarme con el cuidado de mi hija mientras yo asistía a mis clases en la universidad. Durante este proceso me queda una linda amistad con Yuri Trigueros que a pesar de los momentos difíciles hemos estado juntas apoyándonos siempre, te quiero amiga.

Adriana Gabriela Ponce Mendoza

Agradecimientos

Primeramente agradecer a Dios por permitirme haber llegado hasta esta etapa de mi vida, por darme mucha paciencia, tolerancia y sobre todo muchas ganas de llegar hasta donde estoy, sé que no ha sido nada fácil, pero ha sido un gran logro. Doy gracias a Dios por darme la dicha de llegar hasta este momento.

A mis padres por ser ese apoyo incondicional, a mi madre Ester Trigueros de Romero por enseñarme a nunca rendirme antes los problemas y por darme fuerza para seguir adelante, a mi padre Ricardo Romero, mis hermanas Verónica Marisol Romero Trigueros e Idalia Esperanza Trigueros de Barahona gracias. Mamá gracias porque he llegado hasta aquí gracias a ti.

Agradecer mis compañeros de este trabajo Adriana Gabriela Ponce, Iván Reynaldo Zuniga que se volvieron unas grandes amigos en estos meses de TRABAJO, creo que todos hemos aprendido a comprendernos y adaptarnos a nuestros tiempos. A toda mi familia, compañeros, maestros, a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR y a todas esas personas que de una u otra manera han contribuido con mi éxito profesional, Dios les bendiga siempre, les estoy inmensamente agradecida y decir LO LOGRAMOS MIL GRACIAS.

Yuri Yamileth Romero Trigueros

Agradecimientos

En primer lugar doy las gracias a Dios por darme la sabiduría, la entrega y la vida para continuar con las metas que he trazado en mi vida, en el cual he concluido una meta más en el ámbito académico que fue una de mis metas formarme como un profesional con principios y valores es por ello que ha sido y será una de las más importantes en el mundo académico personal y profesional. Mi familia que ha sido fundamental en todo aspecto que me ha inculcado principios y valores, amor a la vida amor por los demás y ayudar a los que más lo necesitan y sobre todo me han apoyado en las diferentes etapas de mi vida, en el transcurso de todo este tiempo los consejos la sabiduría de mis padres y mis hermanos que me han servido como ejemplo de camino a seguir y continuar transformando nuestra vida personal y seguir contribuyendo al bienestar de los demás. La universidad que forjo el conocimiento y el profesionalismo de las relaciones públicas en mi persona, gracias por inculcar el conocimiento para servir como un buen profesional en el ámbito laboral-profesional, el esfuerzo, los desvelos, la dedicación por estudiar y aprender, todo ha valido la pena al final del camino y seguiré forjando el camino como este logro.

“Nunca hay imposibles solo las que trazas en tu mente para no continuar”

Iván Reynaldo Zuniga Morales

Índice

Introducción.....	i
Capitulo I. Planteamiento del problema	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 ¿cómo surge el proyecto del sistema integrado de transporte del área metropolitana de San Salvador (SITRAMSS)?	2
1.1.2 objetivos del proyecto	2
1.1.3 proyección de los hallazgos	3
1.2 Enunciado	4
1.3 Objetivos	4
1.3.1 objetivo general.....	4
1.3.2 objetivos específicos	5
1.4 Justificación	5
1.5 Limitaciones	7
1.5.1 temática	7
1.5.2 participantes.....	7

Capítulo II. Marco teórico.....	8
2.1 Comunicación Institucional	8
2.1.1 funciones de la comunicación institucional	10
2.1.2 proceso de la comunicación institucional	12
2.1.3 planes de comunicación.....	13
2.1.4 herramientas de la comunicación institucional.....	14
2.1.5 clasificación de las herramientas	15
2.2 Comunicación en el manejo de crisis.....	19
2.2.1 ¿qué es una crisis?.....	22
2.2.2 tipología de la crisis.....	22
2.2.3 etapas de una crisis	25
2.2.4 ¿qué hacer en una situación de crisis institucional?	26
2.2.5 proceso de la comunicación en el manejo de crisis	28
2.2.6 público Interno	29
2.2.7 público Externo	31
2.3 Institución Gubernamental	31
2.3.1 viceministerio de transporte (VMT)	32

2.3.1.1 ¿quiénes son?	32
2.3.1.2 historia del viceministerio de transporte (VMT)	32
2.3.1.3 misión del viceministerio de transporte (VMT)	33
2.3.1.4 visión del viceministerio de transporte (VMT)	33
2.3.1.5 funciones del viceministerio de transporte (VMT)	34
2.3.1.6 organigrama viceministerio de transporte (VMT)	35
Capítulo III. Metodología.....	36
3.1 Participantes	36
3.2 Método	36
3.3 Instrumentos	37
3.4 Procedimientos	38
3.5 Estrategia de análisis de datos	39
Capítulo IV. Análisis de resultados	40
4.1 Análisis específico VMT-SITRAMSS.....	40
4.1.1 explicación del caso	40
4.1.2 publicaciones	41
4.1.3 cumplimiento del proceso de acuerdo al manual del VMT	43
4.1.4 ¿cómo se atacó la crisis?.....	43

Capítulo V Conclusiones.....	45
-------------------------------------	-----------

Referencias.....	46
------------------	----

Introducción

La comunicación institucional es una herramienta estratégica para coordinar la comunicación dentro de una institución, esta demanda ser realizada por profesionales especializados en busca de ofrecer un buen resultado comunicativo y favorecer los intereses de la institución.

Considerando que la importancia de esta herramienta es tan indispensable para una institución, se optó por hacer un estudio sobre las etapas de comunicación ante la crisis generalizada del sistema de transporte integrado del área metropolitana de San Salvador (SITRAMSS) el cual ha sufrido varios cambios desde que se dio por inaugurado.

Por lo anterior, el presente trabajo de investigación identifico la comunicación institucional en el manejo de crisis dentro del Vice Ministerio de Transporte (VMT), como ente gubernamental regulador del SITRAMSS y responsable del manejo del mismo.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Teniendo presente que el sector transporte en nuestro país ha experimentado en los últimos años cambios sustanciales en su funcionamiento, en el área Metropolitana de San Salvador sobre todo en el transporte público-privado es necesario reconocer la problemática generalizada que la creación del proyecto SITRAMSS representó para los diversos sectores sociales y políticos dentro de nuestro país. Por lo anterior, es la intención de la presente investigación el identificar la problemática a nivel comunicacional que se genera dentro del ente gubernamental regulador del sistema, Vice Ministerio de Transporte (VMT) como parte de la comunicación institucional en el manejo de crisis tanto para el público interno como externo, teniendo presente que desde su concepción hasta el día de ahora el proyecto SITRAMSS continúa generando todo tipo de controversias en los diversos medios de comunicación de nuestro país.

Cabe destacar entonces que por medio del presente trabajo se responderán a las inquietudes que dicho proyecto genera en cuanto al manejo de la crisis institucional planteándonos interrogantes como el ¿Por qué?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Se unificaran los criterios de una comunicación efectiva del VMT para con la población en general.

1.1.1 ¿cómo surge el proyecto del Sistema integrado de transporte del área metropolitana de San Salvador (SITRAMSS)?

El proyecto del SITRAMSS nace como una posible solución ante la problemática que durante años aquejó a los usuarios del transporte público metropolitano, esta nueva idea plantea la necesidad de utilizar buses articulados de gran capacidad que circulan bajo la modalidad BRT: “Bus Rapid Transite”, amigables con el ambiente, equipados con un sistema de seguridad y que cuenten con su propio carril para mayor comodidad del usuario.¹

1.1.2 objetivos del proyecto

Reducir los tiempos de viaje, mayor seguridad y confort para el usuario y la creación de nuevas oportunidades de trabajo. \$0.33 centavos es el costo del pasaje según el Gobierno, con el SITRAMSS se pretendería atender al 15 % de usuarios del área de afluencia, que serían entre 80,000 y 90,000 pasajeros diarios. Los 6.7 kilómetros de carril segregado fueron construidos exclusivamente para el SITRAMSS.²

El SITRAMSS moviliza cerca de 23,000 personas al día. De las 37 Unidades con las que cuenta actualmente el servicio del SITRAMSS, unos 877 pasajeros son movilizados por una unidad del SITRAMSS en un solo día.

¹ Sitio Oficial VMT
http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_phocadocumentation&view=sections&Itemid=179

² Ibid

1.1.3 proyección de los hallazgos

El SITRAMSS beneficia a una parte de la población salvadoreña pero a su vez, afecta a algunos otros sectores. Adaptarse al cambio y a la modernización vial requiere mucha paciencia y cooperación por parte ambos lados.

Mayor control por su parte lo ejercen las autoridades viales para ordenar el tráfico, mediante la habilitación de rutas alternas y continua capacitación a los antiguos motoristas de las rutas que han quedado sin circulación para incorporarlos en el SITRAMSS.

Según datos del Viceministerio de Transporte, sólo en el departamento de San Salvador, hasta julio del año 2013 se habían inscrito 260,966 vehículos particulares, versus las 23,000 personas que el SITRAMSS moviliza al día. Además, para conservar el orden y evitar el caos vehicular, el control por parte de las autoridades correspondientes no es suficiente, al encontrarse estos ante tantos vehículos particulares en la ciudad, sin mencionar el estado en el que se encuentran los buses tradicionales de la capital, obligando a los ciudadanos a buscar y aceptar otras opciones, tal y como la propuesta de seguridad y mayor velocidad que el SITRAMSS ofrece.³

³ Sitio oficial VMT

http://www.vmt.gob.sv/index.php?option=com_phocadocumentation&view=category&id=178:boletin-notisitramss&Itemid=167

Es de reconocer que los motoristas de los autobuses públicos tradicionales han quedado descontinuados ante la implementación del proyecto del SITRAMSS. Éstos se quejan y oponen debido a que ya no cuentan con su empleo, por lo que una medida que podría considerarse es capacitarlos para contratarlos y que brinden sus servicios en el SITRAMSS.

1.2 Enunciado

¿Cómo se desarrolla el proceso de la comunicación institucional en el manejo de crisis del Viceministerio de Transporte (VMT) con relación al proyecto del Sistema Integrado del Transporte del Área Metropolitana de San Salvador SITRAMSS?

1.3 Objetivos

1.3.1 objetivo general

- Analizar la comunicación institucional del Viceministerio de Transporte (VMT) para el manejo de sus diferentes crisis.

1.3.2 objetivos específicos

- Evaluar el proceso de comunicación en el manejo de la crisis institucional en cuanto a los escenarios internos y externos.
- Clasificar las herramientas que utilizó el Viceministerio de transporte (VMT) para el desarrollo de la comunicación en el manejo de crisis.
- Indicar las etapas de crisis que surgieron en cuánto al desarrollo del proyecto del Sistema integrado de transporte del área metropolitana de san salvador SITRAMSS.

1.4 Justificación

En la actualidad la comunicación institucional es clave para un buen funcionamiento de sí misma, así también para mantener las buenas relaciones con los diferentes públicos, ya sean estos internos o externos. Aún y cuando esta posea deficiencias en cuanto al manejo de las nuevas tecnologías.

Por lo anterior se deben de mantener las estrategias institucionales activas e ir innovando y ejecutando nuevas ideas, como aquellas que vayan encaminadas a resolver una crisis de manera inmediata. La investigación realizada sirvió para conocer cómo se desarrolla el proceso de comunicación

institucional en el manejo de crisis en el proyecto SITRAMS dentro del Viceministerio de Transporte Es por ello que, a través de la investigación, se procuró descubrir el nivel de la comunicación institucional en el manejo de crisis en el proyecto SITRAMSS que cuenta con sus propios comunicadores encargados de contenidos informativos, por ejemplo, dentro de la Unidad de Comunicaciones del viceministerio de transporte (VMT).

A nivel académico, esta investigación se puede considerar una herramienta de apoyo para conocer la funcionalidad y desarrollo de la comunicación institucional en el manejo de crisis en el proyecto SITRAMSS donde los estudiantes de carreras afines a la Comunicación, puedan diferenciar entre lo que la teoría dice sobre la Comunicación Institucional, en el manejo de crisis y la realidad de lo que se está haciendo en una de las instituciones gubernamentales del país como lo es el VMT. Adicionalmente este trabajo de investigación servirá como referencia para las personas que deseen conocer más del tema de comunicación institucional en el manejo de crisis en el proyecto SITRAMSS es decir que, en la institución se buscó la forma de investigar, analizar e interpretar a la Comunicación Institucional en el manejo de crisis del proyecto SITRAMS.

1.5 Limitaciones

La investigación bibliográfica fue necesaria para tener información y analizar las herramientas sobre cómo hace uso de la Comunicación Institucional en el manejo de crisis en el proyecto SITRAMSS en el área de comunicación del VMT.^{4 5}

1.5.1 temática

Se estudió el proceso de la comunicación en el momento de crisis sobre el proyecto SITRAMSS.

1.5.2 participantes

- Viceministro De Transporte (VMT)

La investigación se basó en la comunicación institucional en el manejo de crisis en el proyecto SITRAMS en la unidad de comunicación del Viceministerio de Transporte. Por consiguiente, el objeto de estudio se ubicó en una de las instituciones gubernamentales de mayor importancia, es decir El Viceministerio De Transporte ubicado en Km. 9 1/2, carretera al puerto de La Libertad. Santa Tecla, La Libertad, Republica de El Salvador, C.A Durante un periodo de aproximadamente 5 meses se obtuvo la información que permitió demostrar la importancia de la comunicación institucional en cuanto al manejo de crisis en el proyecto SITRAMSS de la institución antes mencionada.

⁴Sitio oficial VMT (2014-2016) <http://www.vmt.gob.sv/>

⁵ Portal de transparencia http://publica.gobiernoabierto.gob.sv/institutions/viceministerio-de-transporte/information_standards/manuales-basicos-de-organizacion

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Comunicación Institucional

La comunicación institucional es una herramienta estratégica para coordinar la comunicación en toda empresa y/o institución, siendo la que se realiza de modo organizado por la institución y dirigida a las personas y grupos del entorno social.

Según la enciclopedia colaborativa cubana (ECURED)⁶ la comunicación institucional es considerada como un aspecto fundamental de cada institución, pues es la encargada de crear su propia imagen, en donde la competencia y la saturación de información que recibe el público no sean tan perjudiciales. En la actualidad se busca que la institución como emisor social se haga entender, diferenciar, registrar y ubicar de formas distintas a las que se buscaban con anterioridad. Esto requiere no sólo de un cambio en las técnicas de comunicación, sino también en los modos y procesos de identificación de la misma.

Es a la vez una herramienta fundamental del Planeamiento Estratégico de aquellas organizaciones que comprenden que su éxito depende de una gestión profesional en todas sus áreas.

⁶ Enciclopedia colaborativa cubana(2010)
<http://www.redalyc.org/html/1814/181417704008/>

Según la universidad de Palermo en la facultad de Ciencia Social de Buenos Aires Argentina,⁷ la comunicación institucional tiene como objetivo el establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige para darse a conocer socialmente y proyectar una imagen pública adecuada a sus fines y actividades, que son:

- Plantear la orientación en Comunicación Institucional como una nueva y atractiva salida laboral.
- Preparar profesionales éticos y competentes, que reconozcan las particularidades que presenta la relación corporativa con los diversos públicos internos y externos.
- Formar profesionales en condiciones de identificar los distintos tipos discursivos de los medios de comunicación desde un punto de vista institucional y en el conocimiento de otras formas de vinculación social -como relaciones públicas, marketing, eventos- que deben integrarse a una visión estratégica de la misión y visión de las empresas.
- Alentar a los estudiantes para que incorporen los nuevos instrumentos de comunicación que plantea la tecnología y que expande en forma vertiginosa las posibilidades de las relaciones con los diferentes públicos y audiencias.

⁷ Universidad de Palermo (2012)
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=434&id_articulo=8983

- Promover la mirada crítica que permite a comunicadores institucionales convertirse en "sensores" de los climas internos y externos que tienen empresas e instituciones.
- Preparar profesionales capaces de trabajar en forma interdisciplinaria e integradora para poder asesorar y ofrecer estrategias de comunicación institucional que consoliden el negocio y al mismo tiempo, fortalezcan el prestigio y la identidad corporativa.

Basada está en la racionalidad comunicativa que pueden impulsar políticas de comunicación globales que superen los planteamientos que usualmente ya se conocen y así logren proyectar la información que necesitan dar a conocer.

2.1.1 funciones de la comunicación institucional

La comunicación Institucional se ocupa de mantener las adecuadas relaciones y comunicación de una institución determinada, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de los objetivos. Tienen por objeto analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a la dirección de la organización, así como el establecimiento de programas de acción, que

sirvan tanto al interés de la misma, como al de sus públicos: accionistas, entidades bancarias, personal, cliente, proveedores, otros la comunicación forma parte de la gestión porque:

- Crea unidad de la empresa
- Es el nexo por el cual la empresa es Comunidad.
- Fortalece la identidad y valores de la organización.
- Fortalece la empresa tanto en el entorno interno como externo⁸

La comunicación institucional, más allá de los procesos mediáticos, es un espacio particularmente interesante para actuar (lo público: su política y gestión). Los agentes intervinientes reclaman su condición de autoridades (ciudadanos) y sujetos colectivos (la sociedad).

La orientación en comunicación institucional, desarrolla una mentalidad que permite la rapidez en la búsqueda de proceso de información junto con la habilidad para adelantarse a los hechos con conocimientos específicos sobre imagen y reputación corporativa, las relaciones con los medios e innovaciones tecnológicas asociadas con el vínculo institución sociedad.⁹

⁹ Sotelo Enríquez Carlos (2001) Introducción a la comunicación institucional.
https://books.google.com.sv/books?id=w_LmTK66vioC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

2.1.2 proceso de la Comunicación Institucional

Todo proceso de la comunicación institucional está para mantener una buena relación de comunicación entre los diferentes públicos de interés, para ello es necesario que todos estén informados del que hacer de la institución, el proceso se puede desarrollar por diferentes medios siempre y cuando esta comunicación se desarrolle de la manera más conveniente y clara.

El proceso de comunicación de una organización es un fenómeno global, efectivo mediante acciones que se orientan sinérgicamente hacia públicos específicos, utilizando soportes adecuados conforme a las necesidades de cada caso en particular.

*Según Paul Remy, un reconocido consultor en manejo estratégico de crisis, menciona en su libro titulado “Manejo de Crisis”, ocho puntos específicos que ayudan a que éste proceso sea lo menos abrumador posible:*¹⁰

- Manejar la crisis eficaz y profesionalmente para minimizar su impacto en las operaciones.
- Mostrar preocupación y responsabilidad ante la comunidad, sus trabajadores, clientes y proveedores, las autoridades y los medios de comunicación.

¹⁰ Paul Remy (2015) <http://mundoejecutivo.com.mx/management/2015/08/07/8-puntos-manejar-crisis-empresa>

- Proveer asistencia adecuada a quienes hayan resultado afectados por sus operaciones o servicios.
- Ayudar a los medios de comunicación a conocer los hechos, así como, su capacidad de respuesta y voluntad de transparencia
- Mantener la operatividad efectiva y eficientemente durante el evento de crisis, o recuperarla lo más pronto posible si se ha visto interrumpida.
- Minimizar el daño material, comercial y financiero.
- Eliminar o reducir cualquier margen potencial de responsabilidad legal.
- Revelar que, incluso en circunstancias difíciles, mantiene vigentes sus compromisos y valores corporativos

2.1.3 planes de comunicación

La comunicación institucional se realiza a través de un programa que requiere normalmente cuatro fases:

- ✓ Investigación: es el estudio en profundidad de la institución y de los públicos con los que se relaciona, para detectar las carencias, las capacidades competitivas, los desafíos futuros y las posibles oportunidades

- ✓ Programación: creación de una estrategia comunicativa desarrollada en un periodo, tomando como base la información recogida en la fase anterior.
- ✓ Realización: es la puesta en marcha efectiva de la estrategia programada, de acuerdo con los objetivos trazados.
- ✓ Evaluación: es la valoración de los resultados obtenidos, confrontados con los iniciales objetivos del programa, en función de unos criterios establecidos previamente.

2.1.4 herramientas de la comunicación institucional.

Se le llama herramientas de comunicación a las que se utilizan en tecnologías de información como medio para desarrollar comunicación con diferentes públicos formando interacción y comunicación en el entorno del aprendizaje y el manejo de crisis institucional. Las herramientas de comunicación juegan un papel fundamental en los momentos de crisis, son herramientas fundamentales que ayudan a comunicarse y hacer un trabajo más efectivo y así contra atacar las crisis en las instituciones gubernamentales.

Las herramientas pueden ser de gran utilidad para desarrollar una comunicación interna y externa eficaz en la institución, estas herramientas tienen una gran aplicación en las instituciones gubernamentales. Si bien es

cierto que cada vez más las instituciones están implantando estas herramientas con el fin de conseguir una mejora notable en la comunicación institucional y manejo de crisis, a continuación se muestran las diferentes herramientas de comunicación que las instituciones gubernamentales utilizan en todo momento:

- Correo institucional
- Redes Sociales
- Muros informativos
- Boletines
- Teléfonos móviles
- Conferencias de prensa
- Comunicados de prensa

2.1.5 clasificación de las herramientas.

a) Carta al Personal:

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, entre otros. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado.

b) Carteleras:

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.

c) cuadernillo de Bienvenida:

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, entre otros.

d) Manuales de estilo:

Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, entre otros. Ayudan a organizar y coordinar las actividades, además como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales evitando así contradicciones.

e) Folletos:

Sobre temas particulares como las coberturas de las ART o ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización

f) Publicación Institucional.

Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecúan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

g) Reuniones:

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, entre otros. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

h) Línea abierta o Línea directa:

Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen

su nombre y cargo. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días estos deben ser contestados.

i) Buzón de Comunicaciones:

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización sus puntos de vista. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

j) Medios electrónicos

Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar:

j.1) E-mail: sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.

j.2) Intranet: es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red.

j.3) Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.

j.4) En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros.

k) Evaluación:

La evaluación del proceso de comunicación periódica es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras.¹¹

2.2 Comunicación en el manejo de crisis

La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. Ante una crisis, la mayoría de empresas reaccionan con nerviosismo y sin método y además, tienden a no recapacitar, a buscar culpables, a no dejarse asesorar por las personas que entienden y, por si fuera poco, a gestionar la crisis en solitario.

La comunicación en el manejo de crisis en estos tiempos no basta sólo con compartir la información ante los representantes de los medios de comunicación tradicional, sino también entre los Influenciados Digitales y

¹¹ Sitio web slide share <https://es.slideshare.net/kittymargaretowenmartinez/herramientas-de-comunicacion-16448120>

Redes Sociales, ya que con el alcance y credibilidad que tienen, de no tener la información correcta, cualquier rumor o crisis lo esparcirán e las crisis llegan sin previo aviso y toman por sorpresa a propios y extraños. ¿Está preparada nuestra institución para hacerle frente con garantías? la respuesta suele ser no y lo podemos comprobar cada día en los medios de comunicación que nos informan de sucesos que hacen temblar los cimientos de todo tipo de empresas e instituciones en poco tiempo de manera viral.

Un correcto Plan para el Manejo de Crisis contempla siete etapas que pueden ayudar a mantener la reputación y credibilidad de la institución:¹²

- a) Detección de vulnerabilidades de la empresa y posibles situaciones de crisis.
- b) Preparación de escenarios e identificación de posibles impactos a los Stakeholders.
- c) Elaboración de Plan de Recuperación y Comunicación, procedimientos, asignación de tiempos, responsables y medidas preventivas.
- d) Aplicación de simulacros mínimo una vez al año o antes si la empresa está propensa a tener una crisis próxima.
- e) Gestión de crisis para minimizar daños potenciales al negocio y recuperar el control de la situación.

¹² <https://www.merca20.com/>

f) Recuperación de credibilidad, buena imagen y seguimiento a actividades realizadas durante la crisis. Se sugiere mantener la posición oficial y explicar detalladamente las medidas tomadas para solucionar la crisis a las diferentes audiencias.

g) Aprendizaje para evaluar el daño y aplicar las mejores prácticas en futuras contingencias.

Una crisis causada por una vulnerabilidad nunca debe dejarse pasar y tomar a la ligera, porque afecta directamente su reputación e imagen, al igual que su relación con sus audiencias Objetivo. Pero al tener un plan de acción, la institución dará pasos firmes y seguros hacia la solución y reducción del impacto negativo de estas eventualidades.

Cuando la institución se enfrenta a una situación para la cual no está estructuralmente preparada, le obliga a establecer acciones estratégicas rápidas para resolverlas, conociéndose esta como una condición de crisis.

Una vez que la situación de crisis aparece, deben implementarse tácticas de comunicación específicas para encontrar una solución rápida e inmediata. El manejo de crisis forma parte de las actividades que realizan algunas agencias y departamentos de relaciones públicas en las compañías, con el fin de resolver cualquier evento inesperado que se presente y que pueda repercutir sobre la imagen de la misma.

2.2.1 ¿qué es una crisis?

Se conoce como crisis, al período o situación en la cual la normalidad vigente pierde su sustancia dando lugar y primando los cambios bruscos o dificultades dentro de un entorno determinado.

Según Pilar Saura Pérez una crisis se conceptualiza como: 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.¹³

Una crisis puede afectar a una persona individualmente, a un grupo, a una institución o en un rango más amplio a un país entero incluso, o sea, nadie está exento de padecer alguna vez en la vida por una situación así, ya que, si la crisis no lo toca personalmente por un tema en particular, puede ser que al afectar algún ámbito del país en el cual vive, este fenómeno termine por tocarlo de alguna manera.

2.2.2 tipología de la crisis.

Las crisis en una institución, tanto pública como privada, pueden ser de diversos tipos:

- Económicas (empresariales)

¹³ <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/245>

Son aquellos momentos que se caracterizan por una situación sumamente depresiva de la evolución de un proceso económico en el que prima la recesión.

- Gubernamentales

Es aquel período de cambio que protagonizará el gobierno de un país determinado cuando alguna situación, como ser la adopción de alguna medida que causó una profunda repulsión en la opinión pública, obliga a la renuncia del presidente y por ende a la de todo su gabinete provocando una situación de ingobernabilidad.

- Políticas

Es un proceso donde se altera o rompe el normal funcionamiento del sistema político y de las relaciones entre los actores políticos y sociales que lo componen, produciendo, durante un determinado periodo de tiempo, momentos de incertidumbre e inestabilidad institucional, hasta producirse el reacomodo del sistema a las nuevas condiciones.

- Sociales

Están dadas por un proceso de cambios que amenaza una estructura. Dichos cambios generan incertidumbre, ya que no pueden determinarse sus

consecuencias. Cuando los cambios son profundos y derivan en algo nuevo, se habla de revolución.

- Laborales

Es el proceso de activar o desarrollar relaciones recíprocas que aumenten nuestros contactos profesionales y comerciales (futuros clientes, colaboradores o quizás empleadores), ampliando nuestro círculo de influencia e interacción y haciendo crecer la comunidad que existe en torno a nuestra marca personal, profesional o empresarial. En una recesión, la falta de oferta laboral y la fuerte caída en el consumo son las dos cuestiones más observables y generadoras de un escenario crítico.

- Medioambientales

Una crisis ambiental o ecológica ocurre cuando el entorno medioambiental donde habita una especie o población experimenta cambios que amenazan su continuidad.

Los cambios desajustan el equilibrio ecológico, pues un ecosistema funciona como un todo interconectado por múltiples relaciones de interdependencia, y la variación de alguno de sus elementos produce desbalances que afectan en diversos grados, y de manera directa o indirecta, el modo de vida de los

organismos (factor biótico) que allí cohabitan, así como los procesos naturales de los elementos físicos no vivos (factor abiótico), como el agua, la temperatura, los suelos, el aire, la luz solar, etc.

2.2.3 etapas de una crisis.

1ª Etapa: Incubación de la crisis.

Aparecen los primeros síntomas que anuncian una posible crisis y que si son detectados a tiempo permiten actuar e intentar minimizar los efectos o incluso revertirla.¹⁴

2ª Etapa: La crisis en sí misma.

La crisis estalla, los medios se adueñan de los acontecimientos, su cobertura es máxima.

3ª Etapa: La Crisis En Su Fase Crónica.

Los acontecimientos se salen de control, fuerte presión mediática y de líderes de opinión, se involucran otros públicos en el asunto siendo esta la parte más dura de la crisis, con un efecto físico y emocional bastante desgastante para la institución.

¹⁴ Graduate school bussines (ESAN) <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/cuales-son-las-etapas-de-una-crisis/>

4ª Etapa:

El final de la crisis, en la que hay resoluciones y las amenazas antes existentes desaparece.

2.2.4 ¿qué hacer en una situación de crisis institucional?

a) Crear un comité de crisis

Este comité de crisis deberá estar compuesto por expertos y responsables de las áreas involucradas, quienes conducirán estratégicamente el conjunto de acciones y reacciones de la crisis.¹⁵

¿Quiénes lo integran?:

- El/la Directora/a de comunicación.
- El/la Responsable de prensa.
- Jefes/as del área directamente afectada por la crisis.
- Departamento Legal.
- Recursos Humanos.
- Aliados externos (especialistas, autoridades, auditores, etc.).

¹⁵ Definicion.De <http://definicion.de/crisis-economica/>

b) Crear un Plan de Comunicación ante la Crisis

b.1) evaluar el origen de la crisis (¿Qué fue lo que realmente sucedió?)

b.2) Documentarse y conocer todas las causas posibles que originaron la crisis.

c) Establecer las responsabilidades propias y las de terceros e investigar la posibilidad de fallos estructurales de la institución que pudieron haber desencadenado la crisis.

d) Evaluar el daño y el número de afectados, así como las consecuencias jurídicas, económicas, sociales y ambientales, entre otras. Definir mensajes clave para gestionar la crisis.

e) Definir públicos meta (audiencias relacionadas con la crisis). Gestionar alianzas con terceros.

f) Elaborar documentos informativos clave para los públicos:

Comunicados internos, comunicados de prensa, campos pagados, boletines electrónicos, mensajes por twitter y Facebook, etc.¹⁶

g) Definir los canales idóneos de comunicación ante la crisis:

¹⁶ Ibid

Línea telefónica gratuita, cuenta de correo electrónico, sitio web, un centro de prensa, redes sociales, una persona en la oficina de atención al cliente, conferencias de prensa, etc.

h) Designar un vocero instruido en la problemática.

i) Monitoreo de la información: un centro de monitoreo de prensa y de otros públicos, entre otros.

j) Evaluación del plan de comunicación ante la crisis.

2.2.5 proceso de la comunicación en el manejo de crisis

Se refiere a cualquier tipo de crisis que se manifieste de forma grande o pequeña en una institución, pudiendo afectar seriamente las operaciones de la misma. Con el uso de las nuevas tecnologías, las redes sociales se han sumado a esta actividad como detectores de focos rojos, ya que, gracias al constante intercambio de mensajes tanto a favor como en contra de un tema u organización, se pueden detectar aquellas situaciones que ponen en peligro la imagen de la compañía, con el fin de corregir su curso hacia uno que no haga más que favorecerla.

Un mismo lugar de origen: Si bien este no es el centro de todos los problemas y en muchos casos aparenta ser sólo un elemento marginal, sí está presente –en mayor o menor medida– en cada uno de ellos. La familia,

los partidos políticos, las iglesias, las universidades, el matrimonio, son algunas de las instituciones protagonistas de la dinámica social que hoy nos tiene –para bien y para mal– frente a esta realidad compleja y en muchas ocasiones, angustiante.

Cada uno de estos temas es materia de análisis profundo y sin duda, nos llevarían a caminos sinuosos y diferentes. Sin embargo, el análisis de algunas de ellas puede dar luz respecto a lo que provoca la crisis en el resto.¹⁷

2.2.6 público interno

Se considera comunicación interna a todos los procesos de comunicación social que se dan entre los miembros de una institución, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico. Esto implica que, por ejemplo, las reuniones destinadas a los empleados o a la vinculación entre éstos y sus superiores -entre otras situaciones- aun y cuando se realicen fuera del edificio de la organización, también se constituyan como comunicación interna, puesto que se trata de la interacción entre los miembros de una institución dentro del sentido de pertenencia de la misma.

¹⁷Publicaciones y revistas electrónicas <http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/>

La comunicación interna cumple funciones esenciales para la vida de la misma:

- Impulso (Liderazgo): La comunicación es esencial para que se alcancen los resultados y objetivos de la institución; permite canalizar la voluntad de impulsar cambios; es fundamental a la hora de motivar a sus miembros.
- Innovación: la comunicación permite dinamizar el proceso de incorporación de las innovaciones, ya sea en cuestiones tecnológicas, estructurales, jerárquicas, de expansión de marca, entre otros.
- Implicación: este punto marca el objetivo mismo de la comunicación, poner en común y hacer común. La comunicación interna permite que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con el proyecto en común.
- Información: la información es uno de los principales objetivos de la comunicación interna. La adecuada gestión de la comunicación interna propicia la llegada de la información relevante a todos los niveles de la institución, dinamizando su funcionamiento, reduciendo los niveles de incertidumbre, entre otras cuestiones fundamentales.
- Identidad: Una comunicación bien entendida genera valor para la institución, puesto que contribuye a que los miembros asuman los

- valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma. Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es.

La misión de la comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la organización. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras.

2.2.7 público externo

La comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, organizaciones internacionales, entre otros.

La dimensión externa de la comunicación organizacional excede las acciones que tienen por destinatarios los públicos - objetivo, ya sean clientes, electores o beneficiarios. Implica, además, la relación con todos los integrantes de otras organizaciones que forman una cadena de valor, como por ejemplo, proveedores

2.3 Institución gubernamental

2.3.1 Viceministerio de Transporte (VMT)

2.3.1.1 ¿quiénes son?

El Viceministerio de Transporte es el que se encarga de regir el movimiento total del transporte terrestre del El Salvador, hacer cumplir sus leyes y reglamentos para una cultura de responsabilidad vial, dando todo tipo de autorizaciones, permisos para circular el transporte colectivo y los diferentes servicios con los que operan, es así como se vuelve fundamental para la movilidad y el desarrollo de todo el transporte nacional.

2.3.1.2 historia del Viceministerio de Transporte (VMT)

El departamento General de Tránsito, institución fundada en el año de 1946, fue regida por la Policía Nacional de El Salvador y el Ministerio de la Defensa Nacional. Instancia que tenía el control general del tránsito en todo el territorio nacional y se apoyaba con autoridad especializada en todo lo concerniente a transporte. En el año 1966, se crea la Dirección General de Tránsito Terrestre, según Artículo 4, Decreto 72.¹⁸

Luego de varios estudios técnicos sobre el transporte, las mismas empresas plantearon la necesidad de crear una institución que dictara nuevas políticas en materia de transporte que regulara la circulación vehicular además de convertirse en el ente rector y normado del transporte.

¹⁸ Entrevista Del Viceministerio De Transporte (VMT) Lic. Daniel Hernández Jefe De Comunicaciones

De esta manera surge el Viceministerio de Transporte el 25 de junio de 1993. En El Salvador durante los años 1999-2000 con respecto al transporte colectivo, el VMT señala haber impulsado acciones tendientes a la modernización y sistematización de procesos, especialmente en aquellos destinados a buses, microbuses, taxis, pick- ups, microbuses escolares y de empresas que hacen uso de los servicios.¹⁹

El VMT, facilitó a los empresarios como a la población, inaugurando otras 3 sucursales y filiales. La primera fundada en el departamento de Santa Ana, el 24 de febrero de 1997, la segunda el 11 de Septiembre de 1997 y la tercera fundada el 5 de Noviembre de 1997.

2.3.1.3 misión del Viceministerio de Transporte (VMT)

Ser el canal principal y oficial de información entre el Viceministerio de Transporte y sus distintos públicos, tanto internos como externos, que comunica de forma eficiente y oportuna las actividades y disposiciones institucionales.²⁰

2.3.1.4 visión del Viceministerio De Transporte (VMT)

Lograr el posicionamiento del viceministro transporte siendo reconocido por la población, como una institución que implementa procesos transparentes y eficaces de gestión pública, que prioriza y coloca al ser humano como el centro de toda acción, que combate la corrupción en todos sus niveles y que

¹⁹ Sitio Oficial VMT <http://www.vmt.gob.sv/>

²⁰ Ibid pag.32

responde eficientemente a las peticiones de la población usuaria, mediante un adecuado manejo y promoción de la imagen.

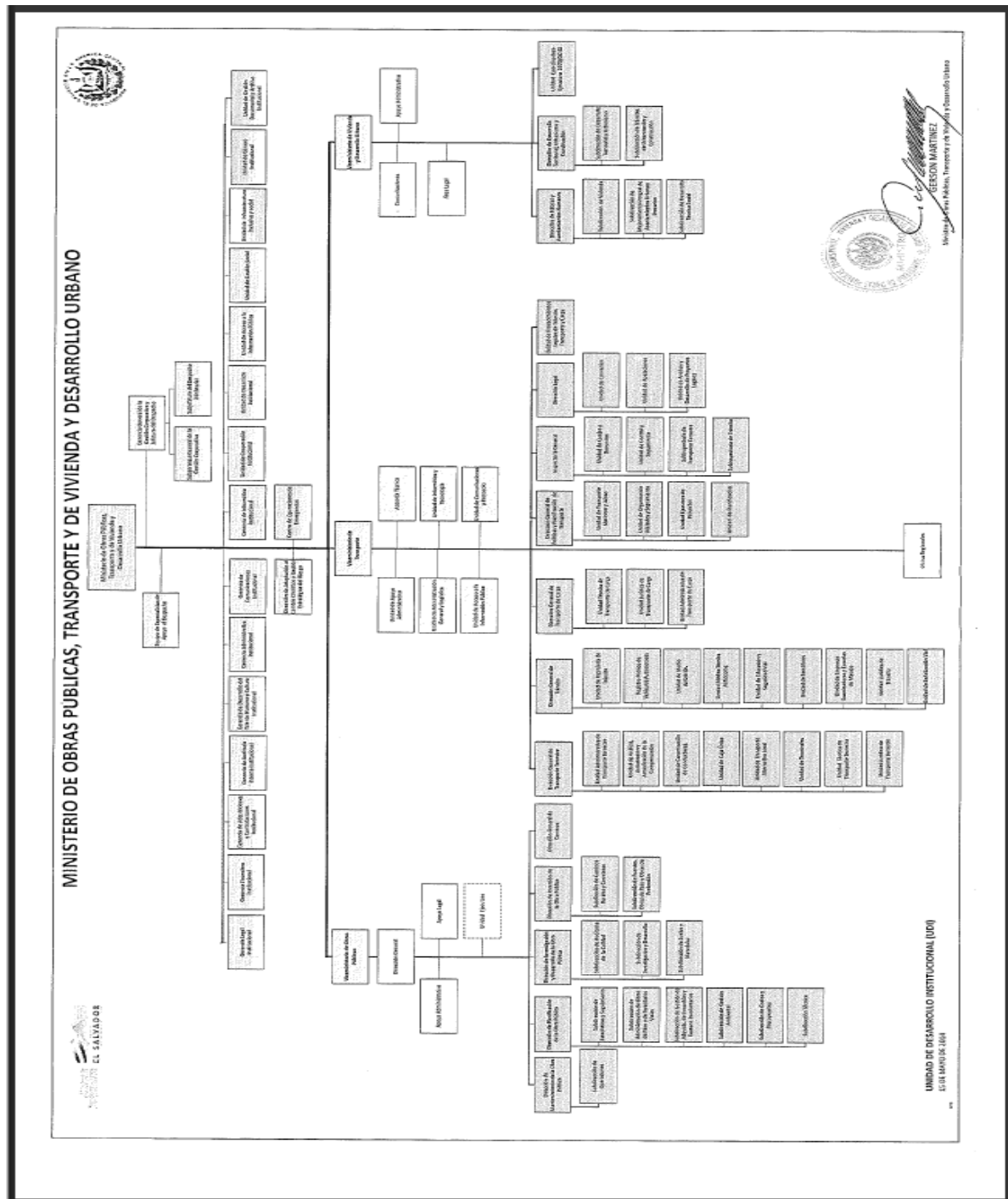
2.3.1.5 funciones del Viceministerio de Transporte (VMT)

- a) Contribuir con una cultura de cumplimiento de la ley, mediante la promoción de los derechos y deberes de los usuarios del transporte público.
- b) Promover el uso del pago electrónico en el transporte público, resaltando los beneficios y ventajas para el usuario.
- c) Promover una cultura vial, basada en el respeto al peatón, mediante el uso adecuado de la Vía
- d) Fomentar en la población una conducta de respeto a las leyes de tránsito y su reglamento, inculcando la cortesía y la tolerancia en los conductores.
- e) Impulsar el uso adecuado de la señalización vial, semáforos, entre otros, brindando consejos útiles.
- f) Comunicar adecuadamente la realización del examen psicológico para obtener la licencia de conducir, el examen práctico y la autorización de los talleres para la revisión mecánica.^{21 22}

²¹ *Entrevista del viceministerio de transporte (VMT) Lic. Daniel Hernández jefe de comunicaciones*
<http://www.vmt.gob.sv>

²² Sitio oficial VMT <http://www.vmt.gob.sv>

2.3.1.6 organigrama Viceministerio de Transporte (VMT)²³



²³ Entrevista del viceministerio de transporte (VMT) Lic. Daniel Hernández jefe de comunicaciones
<http://www.vmt.gob.sv>

Capítulo III. Metodología

3.1 Participantes.

Este documento se realizó en el área de comunicaciones del Viceministerio de Transporte. Varios fueron los profesionales que aportaron su tiempo y apoyo para recopilar la información del proyecto SITRAMSS, que se encuentra en pleno funcionamiento, siendo fundamental el aporte de la dirección del área de comunicaciones, por medio de su Jefe de Comunicaciones Lic. Daniel Hernández.

3.2 Método.

La metodología para la investigación ha sido enfocada en la comunicación institucional y el manejo de la crisis en el proyecto SITRAMSS, dentro del Viceministerio de transporte (VMT)

La técnica o método de investigación que se utilizó se apoya en las cualidades basadas particularmente en las ciencias sociales. Este método se apoya en describir de forma minuciosa, eventos, hechos, personas, situaciones, pensamientos, actitudes, creencias, entre otros, que buscan un fin común.

Por lo anterior se elaboraron cuestionarios para realizar entrevistas con los encargados del área de comunicación, del Viceministerio de Transporte

(VMT). Buscando conocer y obtener información fundamental para la investigación de la comunicación institucional en el manejo de crisis del proyecto SITRAMSS dentro del VMT y así comprender de una manera más efectiva el desarrollo de cada una de ellas.

3.3 Instrumentos

➤ Entrevistas

Entendiendo que se llevó a cabo un proceso de investigación cualitativa, se realizó una entrevista al encargado del departamento de comunicaciones de la institución gubernamental en estudio, Viceministerio de Transporte (VMT) la cual consta de doce preguntas abiertas realizadas en un tiempo prudencial y que permitieron obtener información sobre los procesos de la comunicación institucional en el manejo de crisis para el proyecto SITRAMSS.

➤ Preguntas

1. ¿Cuáles son los tipos de crisis que surgen en torno a las actividades que desarrolla la institución?
2. ¿Qué acciones se emplea cuando hay una crisis dentro de la institución?
3. ¿De qué maneras desarrolla la comunicación institucional en el manejo de crisis?
4. ¿Quiénes participan en el proceso de comunicación?
5. ¿Es el mismo proceso de comunicación para todos los casos de crisis?

6. ¿Es el mismo proceso de comunicación institucional para su público interno y externo?
7. ¿Cómo nació el SITRAMSS y las empresas que operan el proyecto?
8. ¿Qué herramientas de la comunicación utilizan en manejo de crisis del proyecto SITRAMSS?
9. ¿Cómo institución crearon un plan de comunicación ante la crisis del proyecto SITRAMS?
10. ¿Qué públicos fueron afectados ante el proyecto SITRAMSS interno o externo?
11. ¿Cómo están manejando las etapas de la crisis en el proyecto SITRAMSS?
12. ¿Quiénes son los/las encargados/as de velar que se cumplan los procesos de comunicación establecidos por la institución? Sobre todo, el manejo de crisis.

3.4 Procedimientos

Este trabajo de investigación recopiló información de diferentes fuentes bibliográficas y a la vez se coordinaron entrevistas con las jefaturas de comunicación de la institución (VMT) en vista a que son quienes conocen a la perfección la comunicación institucional en el manejo de crisis en el proyecto SITRAMSS.

3.5 Estrategia de análisis de datos

La información recopilada esta presentada de manera continua, con base a los resultados de las entrevistas realizadas al encargado del departamento de comunicaciones de la institución gubernamental.

Capítulo IV. Análisis de resultados

4.1 Análisis específico VMT-SITRAMSS

4.1.1 explicación del caso

El SITRAMSS nació bajo la idea de mejorar y modernizar el transporte en el Área Metropolitana de San Salvador, para ello se planteó la creación de este internamente y luego externamente para ser llevado a los diferentes órganos de estado, es así como en el año 2013 por decreto legislativo se aprobó un préstamo para la creación del mismo, iniciando los primeros trabajos de la terminal y los carriles segregados. A partir de eso surge también como una unión de empresas SUBES Y SIPAGO para su operatividad. En un inicio se planteó el tramo Soyapango - San Salvador conectando de una manera más rápida a los usuarios que transitan en la zona, dentro de un transporte seguro, cómodo, moderno y rápido adquiriendo unidades tipo padrón y articulados. Los buses padrón en su otra fase estarían llegando a la zona de San Salvador, conocida como El Salvador del mundo para un servicio más eficiente al público.

4.1.2 publicaciones²⁴

Se presentan a continuación ejemplos de boletines informativos que utiliza el VMT para el manejo de la comunicación institucional.



BOLETIN INFORMATIVO
VMT en Acción

VMT reitera legalidad del SITRAMSS

CYMIMEX ERA INCAPAZ DE CULMINAR LA CONSTRUCCIÓN DE LA TERMINAL DE INTEGRACIÓN, RAZÓN POR LA QUE SE CADUCÓ SU CONTRATOBoletín N°.3 09/02/17

El Viceministro de Transporte, Lic. Nelson García explicó que la razón legal por la que se caducó el contrato a la empresa Control y Montajes Industriales de México (CYMIMEX) fue porque el exceso de prórrogas solicitadas, encendió la alarma sobre su incapacidad para continuar con la construcción de la obra.

"No es un secreto las dificultades que tuvimos con CYMIMEX, ante los constantes incumplimientos de sus compromisos contractuales, la mejor decisión era caducar el contrato porque CYMIMEX ya no era capaz de culminar la obra y lo que se quería era terminar la construcción de la Terminal de Integración, de lo contrario aún estuviéramos en proceso de construirla" subrayó García.

La decisión fue basada en el Artículo 11 de la Constitución de la República, que establece, que no se puede sancionar a una persona 2 veces por el mismo caso; y en base al Artículo 85 de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), que constituye, que cuándo el contratista incurra en mora en el cumplimiento de sus obligaciones contractuales por causas imputables al mismo, podrá declararse la caducidad del contrato o imponer el pago de una multa, dependiendo de la gravedad del incumplimiento.

"Nosotros ya le habíamos dado 3 prórrogas a la empresa, era demasiado incumplimiento, y por ello cuando caducamos también inhabilitamos a la empresa por 5 años y ordenamos el reclamo de las garantías, pero posteriormente la Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Contencioso, nos ordenó que suspendiéramos el procedimiento", dijo Nelson García.

En este sentido, el titular del VMT también reiteró que las prórrogas que se le concedieron a la empresa CYMIMEX fueron justificadas técnicamente, la primera fue por lluvias; la segunda por el exceso de tierra suelta y basura encontrada en el terreno; y la tercera por demora en la entrega de los permisos de terracería y tala de árboles por parte de la Municipalidad de Soyapango, gobernada en aquel momento por el ex Alcalde, Hugo Lindo.

El Viceministro de Transporte también insistió en que los Informes de Auditoría de la Corte de Cuentas son documentos con calidad de preliminares, y que por ese motivo, el VMT ya presentó las respuestas con el fundamento legal correspondiente, a fin de que esa Instancia Jurisdiccional pueda considerarlas y tomar las decisiones conforme a la Ley.

²⁴ Sitio oficial VMT

Como “oportuna” califica Resolución de la Sala el Viceministro de Transporte



“Nos sentimos seguros, vemos esto como una oportunidad, para demostrarle a aquellos que son detractores, que mientras nosotros estamos en un evento, inaugurando 21 unidades nuevas modernizando el transporte, ellos están por otro lado diciendo cualquier cosa” indicó el Viceministro Nelson García, en su intervención durante el evento de renovación de flota.

La Sala de lo Constitucional solicita a la Asamblea Legislativa a que informe sobre los artículos 41 y 43 del Ley General de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, a lo que el Viceministro García, se refirió manifestando que los artículos mencionados establecen la facultad que tiene el Viceministerio de Transporte, a través de la Dirección General de Tránsito en definir y establecer carriles exclusivos en las vías, para ciertos tipos de vehículos.

Destacados :

Síguenos en nuestras cuentas de twitter:

@VMTEISalvador

@Semaforos_VMT

@SITRAMSSoficial

@VMTransito

@VMTransporte

@AntidopingVMT

En la misma resolución, la Sala también ha solicitado a la Presidencia de la Republica, un informe en el que explique “...los preceptos legales para designar a un particular para la construcción de las obras..” a lo que el Viceministro García explicó que “el préstamo del BID por \$45 millones de dólares, para la construcción del SITRAMSS, define normas de cómo se adjudica a los constructores”, en la que detalló que existe una Ley que define como se adjudica una obra, que es un decreto de Ley de la Republica denominada “Convenio de Préstamo 2572/OC-ES Programa de Transporte del Área Metropolitana de San Salvador”, aclarando que este es el único empréstito suscrito por el estado para la construcción de la infraestructura del SITRAMSS.

De la misma manera la Sala solicitó que se brinde explicación sobre los preceptos legales para la “...designación de particulares para el uso preferente...” de la infraestructura del SITRAMSS, el titular de transporte explicó que quien utiliza el SITRAMSS es la población salvadoreña de la zona oriente de la Capital, que son alrededor de 42, 000 mil usuarios que diariamente abordan el SITRAMSS para trasladarse de forma segura, ordenada, rápida y dignamente hacia sus lugares de trabajo, residencia u otros.

El Viceministro también destacó como positivo que la Sala “no ha lugar a la medida cautelar solicitada...” es decir, que la infraestructura del SITRAMSS continuará siendo utilizada por el la población salvadoreña beneficiara del nuevo Sistema de Transporte moderno y digno.

4.1.3 cumplimiento del proceso de acuerdo al manual del VMT

Este fue creado con el fin de contrarrestar la crisis comunicacional, aunque dentro de la institución exista un manual de crisis, no se apegaron a este debido, a que fue una crisis de gran magnitud. El Lic. Daniel Hernández, Director de Comunicaciones del VMT, jugó un papel fundamental tanto para el enfoque del público interno como externo, siendo este último el más afectado ya que un promedio de 40,000 personas que utilizan este transporte llegarían más tarde a sus diferentes puntos de destino ante una crisis generalizada. por su parte el público interno juega el papel fundamental de difundir el mensaje transmitido por el VMT para controlar la crisis generada por los distintos grupos sociales involucrados.

4.1.4 ¿cómo se abordó la crisis?

En la investigación realizada se pudo determinar que la comunicación institucional que utiliza el Viceministerio de Transporte es fundamental para el buen funcionamiento de la misma, así también para el manejo de las diferentes crisis que se generan en torno al SITRAMSS, un proyecto muy atacado desde las diferentes perspectivas sociales y sectores políticos. El VMT supo ejecutar a tiempo diversos planes de emergencia ante la crisis con las diferentes jefaturas, creando un comité de crisis encargado de velar

por las estrategias y medidas que se llevaron a cabo, algunas de ellas:

- ✓ Reuniones permanentes
- ✓ Una sola línea para transmitir el mensaje
- ✓ Preparar voceros para la crisis
- ✓ Comunicados de prensa
- ✓ Herramientas de comunicación

Capítulo V. Conclusiones

Este trabajo investigativo se desarrolló entorno en la comunicación institucional en el manejo de crisis en las instituciones gubernamentales, en caso específico el Viceministerio de Transporte específicamente en las crisis generadas en el Proyecto SITRAMSS, desde el momento en el que fue concebido y en las diferentes etapas de los procesos que esta crisis afectó.

Del mismo modo, se identificó la comunicación institucional que se generó para contrarrestar la crisis, los pasos y las medidas adoptadas para ser transmitidas en los diferentes medios comunicativos ya que vino a afectar la imagen de la institución.

Así también se identificaron los diferentes públicos que intervinieron, siendo el más afectado el externo ya que son los usuarios directos que abordan este transporte y los que día con día se movilizan para sus diferentes destinos.

Por lo tanto, se dieron a conocer toda una serie de estrategias generadas y las herramientas utilizadas que fortalecerán un buen manejo de la crisis institucional a nivel general.

Referencias

Hernández, D. (2017, Febrero). [Entrevista con Daniel Hernández, jefe de comunicaciones del Viceministerio de Transporte (VMT): *Conociendo sobre la comunicación institucional*]. Entrevista vía correo electrónico.

Owen Martínez, K. (2013). *Herramientas de la comunicación*. Recuperado de <https://es.slideshare.net>

Pérez, S. (2010). *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial*. Recuperado de <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/245>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definición de crisis económica*. Recuperado de [\(http://definicion.de/crisis-economica/\)](http://definicion.de/crisis-economica/)

Remy, P. (2015). *8 puntos para manejar una crisis en la empresa.*

Recuperado de <http://mundoejecutivo.com.mx>

Sotelo Enríquez, C. (2001). *Introducción a la comunicación*

institucional. Recuperado de <https://books.google.com.sv>

Universidad ESAN. (2014) *¿Cuáles son las etapas de una crisis?*

Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/cuales-sonlas-etapas-de-una-crisis/>

Viceministerio de Transporte. (2016). *Sistema Integrado de Transporte*

del área metropolitana de San Salvador SITRANSS.

Recuperado de <http://www.vmt.gob.sv/>