RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN DE CRISIS Y REPUTACIÓN INSTITUCIONAL EN ENTORNOS DIGITALES

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN LAS REDES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE

INTRODUCCIÓN

"El hecho de no tener un manual de crisis produce un efecto más o menos desconcertante en quienes tienen que dirigir el proceso de comunicación y de información en medio de una crisis. No saber con seguridad qué hacer, cuándo o con quién, en muchas ocasiones profundiza la crisis. El manual debería responder estas preguntas".
(Riorda, M. y Elizalde L., 2020, pág. 111)

El presente manual o protocolo de decisión/acción para la Universidad Nacional del Nordeste ante crisis de reputación digital en redes sociales **está destinado, principalmente, a comunicadores**. Son ellos y ellas quienes tienen el rol de gestionar las plataformas digitales en nombre de la Universidad. Sin embargo, **también está pensado para personas que tienen poder de decisión dentro de las diferentes áreas de la institución**. Para elaborar una estrategia comunicacional y llevarla a cabo es necesario el aval o el apoyo de las autoridades pertinentes que entiendan la importancia de gestionarlo desde un punto de vista comunicacional y confíen en la visión profesional del comunicador o comunicadora formada que trabaja con ellos y ellas.

Este material es un punto de referencia para saber cómo actuar con rapidez y estar preparados para situaciones que cada vez son más habituales en los entornos digitales, que nos toman por sorpresa y a veces algunas de estas crisis duran días o semanas. Tener una respuesta unificada, sobria y orientada a soluciones forma parte de la identidad de la Universidad.

Asimismo, cabe destacar que este documento se enmarca dentro del *Manual de uso y estilo en las redes sociales de la Universidad Nacional del Nordeste* aprobado por Consejo Superior a través de la Res. Nº 800/19.

Marzo, 2022

Aceptar la **crisis** es el primer paso de cualquier plan

La creciente presencia de las distintas áreas de la Universidad en entornos digitales, y específicamente en redes sociales, implica una amplitud de posibilidades de visibilidad de las acciones e identidad de las distintas áreas que se torna sin precedentes en la historia de las universidades y las instituciones. Esto significa una enorme proyección y la capacidad de llegar a audiencias y públicos que antes no era posible -o resultaba muy difícil-, comunicar en "primera persona" información de interés y generar interacciones directas con los públicos así como inmediatez en las comunicaciones.

Sin dudas, implica un avance significativo si las cuentas en redes sociales son administradas de manera profesional y en sintonía con los lenguajes y formas de interactuar de las audiencias y al estilo, voz y tono particular de nuestra institución.

Sin embargo, este nivel de exposición también implica, muchas veces, enfrentarse a situaciones disruptivas que son negativas, que se tornan muy visibles en redes sociales y escalan en críticas o comentarios dañinos hacia la institución -derivados de algún hecho concreto o anomalía-, llegando en la mayoría de los casos a los medios de comunicación tradicionales (prensa) y provocando un impacto negativo en la opinión pública. Es decir, poniendo en tela de juicio la buena reputación de la Universidad.

Asimismo, las instituciones gubernamentales atraviesan una gran complicación, en primer lugar "por su nivel de exposición (total) y el hecho de ser, en última instancia, articuladores finales de todos los conflictos sociales e individuales, son de por sí un tipo de organización crisis-propensa. Desde cualquier lado y por situaciones impensables, pueden caer en situaciones de crisis porque la política es sensible a actuar preventivamente ante todas las exigencias por más excesivas que pudiesen ser". (Riorda M. y Elizalde L., 2020, pág. 19)

Ante esta situación, es necesario contar con respuestas rápidas y uniformes, establecer un único/a vocero/a que emita los mensajes, y siempre buscar brindar soluciones concretas y respuestas sinceras. **El accionar ante una crisis de reputación digital debe ser el mismo independientemente de donde se produzca**. Es decir, desde un área de gestión de la Universidad, Secretaría, una Facultad, o un Instituto. Por ello, es fundamental contar con un protocolo de acción para contener, aplacar y en la medida de lo posible solucionar el conflicto tomando el control de la situación desde el punto de vista comunicacional.

Es importante tener en cuenta que "la combinación de tiempos en las respuestas tiene un enorme alcance en la comunicación de crisis. Para que sea posible que acontezca una crisis, para que exista, esta no debe haber ocurrido antes. Es decir, la crisis se devela

como un acontecimiento disruptivo, consecuencia no prevista de acciones individuales disfuncionales [...] **Si bajo periodos de agitación temporal no se adoptan patrones de acción contundentes y urgentes, se genera un clima de indefinición de la gestión que no solo prolonga la crisis en el tiempo, sino que también al elevar el nivel de incertidumbre, potencia la intensidad de la misma**". (Riorda M. y Bentolilla S., 2020, pág. 70)

Se pueden considerar como crisis institucionales, dentro de nuestro contexto, aquellos eventos que rompen con las rutinas habituales de la institución provocando amenazas a la legitimidad y reputación de la Universidad. Por ejemplo: denuncias públicas a personas que pertenecen a la comunidad universitaria, situaciones que los públicos externos consideran de poca transparencia institucional por algún factor de la coyuntura (exámenes, evaluaciones de ingresos, etc.), problemas repentinos de infraestructura que afectan el desarrollo normal de la vida universitaria (rotura repentina de techos, escaleras, inundaciones de algún edificio), escraches, exposiciones públicas de un docente, alumno o autoridad por diversos motivos (violencia institucional, género, discriminación, abusos de poder, lenguaje violento, decisiones mal tomadas, amenazas, etc), situaciones anómalas con los alimentos en alguno de los comedores universitarios (denuncias por mal estado de los mismos o aparición de alguna plaga), aumentos de tickets de comedor u otros servicios de sensibilidad social, colectivos de graduados o estudiantes que reclaman la aceleración de trámites (títulos, convalidaciones, reválidas) en momentos específicos del año, entre otros casos que se dan de manera puntual por una

UNIVERSIDAD NACIONAL
DEL NORDESTE

situación de contexto. **Son aquellas situaciones en las que perdemos el control de la comunicación y vemos nuestras redes inundadas de comentarios negativos e incluso insultos.**

Estas situaciones tienen la capacidad de impactar fuertemente en las redes sociales y en los medios de comunicación, ya que además, **los públicos externos y audiencias no diferencian entre Facultades, Instituto o la Universidad en su conjunto: Para ellos, todo lo que suceda en el marco de la institución es "la UNNE". De manera que en cada uno de los casos, quien responde con su legitimidad e imagen pública ante estos eventos es la Universidad Nacional del Nordeste como marca institucional.**

Negar una crisis -o minimizarla- de manera inconsciente por un error de diagnóstico o de proyección de posibilidades de que la misma escale en la opinión pública, significa agravarla. Es más, produce la aceleración de la misma.

[1]Llamamos reputación digital a la percepción pública -ya sea positiva o negativa- que poseen las audiencias sobre una institución o empresa. Fundamentalmente, ésta se percibe en los entornos digitales de acuerdo a los comentarios e interacciones de los usuarios, el impacto que tiene en la opinión pública y los contenidos que la misma produce.

Puntos de partida a tener en cuenta ante una crisis:

• Una buena estrategia de comunicación no reemplaza una mala estrategia política integral. Forma parte de ella, de su exteriorización. Pero sí, **una mala comunicación generalmente conduce toda una estrategia política/institucional al fracaso.**

• **Una crisis no se cierra ni por voluntad propia ni por decreto**. Un intento de clausura unilateral habilita una nueva escalada en la intensidad de la crisis.

• En comunicación de crisis la única opción es la **verdad**, aunque resulte dolorosa o perjudicial.

• En medio de una situación de riesgo o emergencia, el personal técnico implicado en ella debe comprender la necesidad de **comunicaciones claras y sin jergas**. Asimismo, los tomadores de decisiones deben aceptar la necesidad de informar con rapidez a las personas para que los comunicadores proporcionen respuestas con celeridad a una audiencia que solicita información clara y veraz.

• Es recomendable la certeza comunicacional. En términos de estilo, **no se debe usar el potencial** (decidiría, cerraría, dispondría, etc.) ni siquiera en *off the record* porque se convierten en noticias que luego hay que desmentir. **Lo que se comunica es certeza y decisión, y se comunica cuando se la tenga.**

Etapas de la comunicación: antes, durante y después de una crisis

Podemos identificar de manera pragmática tres momentos dentro de la gestión de reputación digital y comunicación de crisis. Estos momentos corresponden a situaciones previas o de tranquilidad, en donde no se avizora ninguna situación crítica a enfrentar, pero que debemos prever para evitarla. El segundo momento es cuando se presenta una situación anómala que toma notoriedad pública y perdemos poder discursivo. Es decir, nuestra posición y mensaje no es el dominante. Y finalmente, la post crisis, cuando hay que volver a reconstruir la reputación y establecer una agenda positiva en relación a la institución. (Zanoni, L. en Social Media Training, 2021)

Estas consisten en recomendaciones que nos permiten prever o anticipar posibles situaciones que puedan derivar en crisis. Asimismo, son pautas necesarias para cuando se atraviesa una situación de complejidad. Y finalmente, se detallan recomendaciones para recomponer la agenda institucional una vez que el problema haya sido resuelto.

Pautas para tener en cuenta ANTES de una crisis

- Realizar un seguimiento y mediciones de la performance en redes (quiénes siguen las cuentas, controlar las métricas, etc.)
- **Prever escenarios posibles**. Muchas veces las grandes crisis empiezan a anunciarse con pequeños comentarios o rumores que surgen en las redes. Estar atentos/as a ellos para poder prever escenarios de escalabilidad, o en el mejor de los casos, que no suceda nada y todo continúe de acuerdo a los parámetros normales.
- Elaborar respuestas para cada uno de estos escenarios posibles.
- **No hacer nada online que no haríamos offline**. Esto significa que transgresiones que no se quiera que tomen notoriedad pública no deben realizarse en ningún caso. Los hechos trascienden.
- **Armar un comité de crisis** compuesto por personas idóneas -incluido comunicadores- y con roles establecidos.
- Construir una red de contención (influencers, medios de comunicación y periodistas) a los que se pueda recurrir ante situaciones positivas, para compartir contenido y estrechar lazos, así como también cuando se enfrenta un problema comunicacional.
- Entrenamiento y capacitación constante del equipo de crisis.
- Generar **empatía** con los usuarios.

Pautas para tener en cuenta DURANTE de una crisis

- **No mentir**. **Principalmente por una cuestión ética,** pero además porque no es viable apoyar una estrategia de comunicación basada en una mentira. Con el tiempo, se torna difícil sostener el discurso y no incurrir en contradicciones o que no salte a la luz la verdad.

- **Siempre contestar los mensajes**, no ignorar las quejas de los usuarios. Responder de manera correcta y con un tono respetuoso. Nunca enojarse y mucho menos insultar. **La cordialidad es clave y sobre todo recordar que cualquier respuesta que brindemos no lo estamos haciendo a título personal sino en nombre de la UNNE**.

- **Centralizar las decisiones y acciones en el comité de crisis**.

- "Dar la cara". Responder lo antes posible y todo lo posible. No segmentar el mensaje. Esto implica **una sola persona vocera y un solo mensaje coherente**. Es importante en estos casos que no sean muchas personas diferentes las que salen a pronunciarse sobre lo mismo sin coherencia discursiva entre ellas. Lo correcto, en estos casos, es que sea una autoridad la que se exprese en casos de relevancia pública y digitalmente a través de una cuenta oficial (de la Facultad o las oficiales de la UNNE).

  Analizar y clasificar el tipo de crisis. Es decir, qué nivel de tensión y daño de reputación puede generar para poder delinear escenarios, acciones y respuestas posibles.

- Armar escenarios posibles de salida y evaluar la respuesta de los usuarios a cada uno de estos escenarios.

- **No censurar**. No eliminar comentarios negativos ni quejas.

- **Pedir disculpas**. Los pedidos públicos de disculpas sinceras tienden a ser eficientes para generar calma y modificar el comportamiento o percepción de la parte ofendida. Sin embargo, hay que tener en cuenta que si la transgresión (o el hecho) es grande, las disculpas solamente no alcanzan.

- No aprovechar para posicionarse o hacer publicidad de otras cuestiones. (Por ejemplo: ante una crisis por un alimento en mal estado en un comedor, no responder **solamente diciendo o destacando**, que la institución invierte tal monto en comedores, que se otorgan becas, etc, sin referirnos -atendiendo y respondiendo- al hecho puntual. Ello puede ser, sin embargo, información adicional que podría incluirse en el mensaje, tras evaluarse su conveniencia). Ser empático con la situación y los usuarios.

Pautas para tener en cuenta DESPUES de una crisis

- Medir. Hacer un "control de daños".
- Preparar un informe detallado con conclusiones que permitan capitalizar la experiencia para futuras situaciones similares.
- Agradecer a los empleados, estudiantes, personal administrativo, público en general, medios de comunicación.
- **Recuperar la confianza con alguna campaña y reposicionar la agenda de temas con contenidos de índole positiva**.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE

En el caso de que dentro de un área, unidad académica o instituto el referente de comunicación o el equipo de gestión avizore una posible crisis de reputación digital - o ya esté desencadenada - se sugiere comunicarse a la brevedad con la **Coordinación General de Comunicación de la UNNE** a través de los teléfonos del Instituto Rectorado, o vía mail a gbissaro@unne.edu.ar para dar aviso y así poder elaborar una estrategia comunicacional conjunta que permita manejar la situación de la mejor manera posible, evitando daños o prolongación de los comentarios negativos, rumores e impacto en la opinión pública.

"**Es imprescindible establecer cuentas digitales oficiales rectoras. Ellas son las únicas que hablan y comunican todo como voz oficial** (...) La voz oficial debe propender a tener un espacio digital de acceso masivo donde todo el mundo pueda ir a informarse o chequear contenido". (Riorda M. y Bentolilla S., 2020, pág. 147)

Finalmente, cualquier estrategia o mensaje que se haga en nombre de la institución debe ser publicado y puesto en circulación desde las cuentas oficiales de la Universidad Nacional del Nordeste.

RECTORA
Prof. María Delfina Veiravé

VICERRECTOR
Dr. Mario Urbani

SECRETARIA GENERAL ACADÉMICA
Mgter. Verónica Torres de Breard

SECRETARIA GENERAL ADMINISTRATIVA
Mgter. María Cristina Torres

SECRETARIO GENERAL DE ASUNTOS SOCIALES
Med. Miguel Eduardo Cibils

SECRETARIA GENERAL DE CIENCIA Y TÉCNICA
Dra. María Silvia Leoni

SECRETARIO GENERAL DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
Lic. Juan Alberto Irala

SECRETARIA GENERAL LEGAL Y TÉCNICA
Dra. Mónica Andrea Anís

SECRETARIA GENERAL DE PLANEAMIENTO
Cra. Esp. Mabel Yanda

SECRETARIA GENERAL DE POSGRADO
Mgter. Gladys Noemí Dapozo

SECRETARIO GENERAL DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES
Arq. Gustavo Alejandro Tripaldi

SUBSECRETARIO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
Abog. Gonzalo Saravia

SUBSECRETARIO DE INFRAESTRUCTURA Y CONSTRUCCIONES
Ing. Horacio Raúl Guinea

SUBSECRETARIO DE VINCULACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
Dr. Juan Pablo Roux

COORDINADORA GENERAL DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
Lic. Esp. Ana Elisa Farizano

UNIVERSIDAD NACIONAL
DEL NORDESTE

BIBLIOGRAFÍA

●Elizalde, L. *Estrategias en las crisis públicas: la función de la comunicación*. La Crujía, 2011

●Riorda, M. *Capacidades estatales para comunicar la crisis y el riesgo*. Conferencia del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). 28 de abril de 2020, Buenos Aires (Argentina).

●Riorda, M. y Bentolilla, S. *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara. Aprender de las crisis*. Paidós, 2020.

●Riorda, M. y Elizalde, L. *Comunicación gubernamental más 360 que nunca*. La Crujía, 2020.

●Riorda, M. y Rincón, O. *Comunicación gubernamental en acción.* Biblos, 2016.

●Zanoni, L. *Curso Social Media Training*, 2021.

Autora: Ana Elisa Farizano
Editoras: Florencia Mesa - Moira Insaurralde - Ana Belén Cavalieri

65

UNIVERSIDAD NACIONAL
DEL NORDESTE

@unneargentina