

# Plan de comunicación de crisis

**Ayuntamiento de Vilanova del Camí**

UOC

Universitat Oberta  
de Catalunya

**Aitor Bernal Marín**

Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y  
Eventos

TIPOLOGÍA DEL TFM: Modalidad C (proyecto práctico-  
profesionalizador)

TUTORA: M<sup>a</sup> Reyes León

PROFESOR RESPONSABLE DE LA ASIGNATURA:  
Marc Compte Pujol

POBLACIÓN Y FECHA:  
Vilanova del Camí a 20 de junio de 2022



## Resumen

En épocas de incertidumbre para las empresas y organizaciones, la comunicación de crisis se convierte en una herramienta esencial y primordial para conseguir mantener una imagen de cercanía ante sus públicos a través de una gestión eficaz, rápida y transparente que refuerce los lazos de confianza. En este contexto, también entran en juego las administraciones públicas, las cuales no siempre ven la utilidad de tener en su estrategia comunicativa un plan de comunicación de crisis o un manual de crisis. No ha sido hasta la aparición de la pandemia de la Covid-19 que el sector público ha visto la necesidad de tener unas pautas de actuación comunicativa ante imprevistos como ese. En ese sentido, el Ayuntamiento de Vilanova del Camí está elaborando un plan de comunicación de crisis, con su respectivo manual, y ha visto la necesidad de comunicarlo a sus públicos para demostrar que la administración pública está preparada para afrontar una crisis a nivel comunicativo. Por ello, en el presente TFM se diseña una campaña comunicativa para dar a conocer el plan de comunicación de crisis, detectando los públicos clave a los que se debe informar. No obstante, para poder desarrollar el plan, el Ayuntamiento ha tenido que establecer la misión, visión y valores de la institución, hasta ahora inexistentes, para conseguir dar coherencia a todas las comunicaciones que realice el Ayuntamiento, especialmente en período crítico.

**Palabras clave:** comunicación de crisis, valores corporativos, administración pública, prevención, riesgos, públicos clave

## Abstract

*In times of uncertainty for companies and organizations, crisis communication becomes an essential and primordial tool to maintain their image in the eyes of their public, through an effective, fast and transparent management to strengthen your bonds of trust. In this context, public administrations also come into play, which do not always see the usefulness of having a crisis communication plan or a crisis manual as part of their communication strategy. It was not until the emergence of the Covid-19 pandemic that the public sector realized the need to have guidelines for communication action in the face of such unforeseen events. In this sense, the Vilanova del Camí City Council is preparing a crisis communication plan, with its respective manual, and has seen the need to communicate it to its audiences to demonstrate that the public administration is prepared to communicate in a crisis. For this reason, this TFM designs a communication campaign to publicize the crisis communication plan, detecting the key audiences that must be informed. However, to develop the plan, the Town Council has had to establish the mission, vision and values of the institution, which had not existed so far, in order to give coherence to all the communications made by the Town Council, especially in critical periods.*

**Key words:** crisis communication, corporate values, public administration, prevention, risks, key publics

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>3</b>
1.1. Elección del tema .....	3
1.2. Justificación de la propuesta .....	3
1.3. Objetivos del estudio .....	3
1.4. Estructura del TFM:.....	4
<b>2. Marco teórico</b> .....	<b>4</b>
2.1. Comunicación de crisis en la administración pública .....	4
2.2. Aspectos fundamentales en comunicación de crisis .....	5
2.3. Uso de las redes sociales en situación de crisis .....	6
2.4. Fases en la gestión de una crisis.....	8
2.5. Identificación de los riesgos .....	10
2.6. Tipologías de crisis en la administración pública .....	11
2.7. Estrategias de comunicación frente a una crisis .....	12
<b>3. Análisis de la situación de partida</b> .....	<b>14</b>
3.1. Contexto municipal.....	14
3.2. Ecosistema de medios .....	15
3.3. Análisis DAFO en materia comunicativa .....	18
3.4. Misión, visión y valores del Ayuntamiento .....	19
<b>4. Objetivos de comunicación</b> .....	<b>20</b>
<b>5. Mapa de públicos</b> .....	<b>21</b>
<b>6. Estrategias de comunicación</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Técnicas, tácticas y canales</b> .....	<b>23</b>
<b>8. Acciones</b> .....	<b>25</b>
<b>9. Mensajes</b> .....	<b>28</b>
<b>10. Cronograma y presupuesto</b> .....	<b>29</b>
<b>11. Evaluación</b> .....	<b>30</b>
<b>12. Conclusiones</b> .....	<b>31</b>
<b>13. Bibliografía</b> .....	<b>33</b>
<b>14. Anexos</b> .....	<b>35</b>
Anexo 1. Tipología de crisis .....	35
Anexo 2. Crisis más habituales en la administración pública.....	37
Anexo 3. Priorities worksheet.....	38
Anexo 4. Escenarios de riesgos en Vilanova del Camí.....	40
Anexo 5. Comités de crisis en Vilanova del Camí.....	42

# 1. Introducció

## 1.1. Elecció del tema

El tema que se va a explorar en el TFM es la comunicació de crisis en la administració pública, concretament la finalitat de éste es la elaboració de un plan de comunicació para dar a conocer el plan de crisis del Ayuntamiento de Vilanova del Camí (Barcelona). El municipio tiene 12.736 habitantes (IDESCAT 2021) y está situado en la Conca d'Òdena, cuya capital comarcal es Igualada. Vilanova fue uno de los primeros municipios confinados el 12 de marzo de 2020 tras la orden de la Generalitat de Catalunya de cerrar perimetralmente la Conca d'Òdena a causa de los casos del virus de la Covid-19. Ese cierre inesperado dejó palpable la poca preparación en comunicación de crisis y provocó la improvisación comunicativa a marchas forzadas por parte de todos los municipios afectados. Además, tras una investigación previa llevada a cabo en la asignatura Comunicación Interna del máster, se detectó la necesidad de establecer un plan de comunicación de crisis ya que es inexistente en la institución.

## 1.2. Justificación de la propuesta

El tema escogido es actual, interesante y relacionado con una temática que apasiona al autor del TFM. Al autor le gustaría desarrollar su carrera profesional en dicha especialidad, ya que, tras la crisis actual, tanto empresas privadas como públicas han visto la necesidad de contar con un buen plan de comunicación delante de eventualidades que les permita actuar con rapidez, transparencia y credibilidad. El tema cumple los requisitos explicados en la guía de elaboración del TFM (Estanyol, Elisenda, 2021), además de contar con los recursos necesarios para su desarrollo, de ser viable su realización dentro del semestre y de disponer de fácil acceso a las fuentes directas de información de la institución propuesta, los cuales se muestran colaborativas con el proyecto, tanto alcaldía como el departamento de comunicación, quienes han accedido a facilitar la información necesaria para su elaboración.

## 1.3. Objetivos del estudio

### Objetivo general del TFM

Diseñar el plan de comunicación para dar a conocer a los públicos clave el plan de crisis del Ayuntamiento de Vilanova del Camí, que contempla tanto las crisis externas a la institución como las crisis internas derivadas de su propia actividad.

### Objetivos específicos del TFM:

Los objetivos específicos del TFM son los siguientes:

- Identificar y analizar los diferentes canales de comunicación interna y externas utilizados por el Ayuntamiento para comunicarse de manera habitual y excepcional.

- Detectar y analizar los riesgos existentes en el municipio y establecer los posibles escenarios de crisis que pueden darse de manera interna y externa.
- Seleccionar los miembros del comité de crisis del Ayuntamiento para cada escenario.

## 1.4. Estructura del TFM:

Para iniciar el proyecto y como punto de partida, se realizará como técnica de análisis una investigación previa para obtener un diagnóstico más en profundidad sobre la cultura corporativa del Ayuntamiento. Además, se investigará el ecosistema de medios internos y externos con que cuenta la institución en la actualidad, detectando qué herramientas de comunicación tiene, qué canales utiliza y qué usos se les da de manera habitual y de manera excepcional. Esta investigación dará a conocer la trayectoria e historia del Ayuntamiento de Vilanova del Camí en cuanto a crisis anteriores y su gestión.

Por otro lado, se realizará un DAFO para obtener puntos de partida que deban ser tratados y tenidos en cuenta a la hora de realizar el plan de comunicación. También se definirán los diferentes escenarios de crisis que pueden darse en el municipio y se establecerán los comités de crisis según escenario, para así ir detectando los públicos clave a quienes dirigir las acciones del plan. En caso de ser necesario, se realizará entrevistas puntuales a los responsables de los departamentos de Comunicación, Alcaldía, RRHH, Protección civil, policía local, entre otros, para acabar de obtener la información necesaria para el desarrollo del proyecto. Finalmente, para elaborar la propuesta de estructura del TFM, se ha seguido la base establecida en la Guía para la elaboración del trabajo final de máster de la UOC (Estanyol, Elisenda, 2021).

## 2. Marco teórico

### 2.1. Comunicación de crisis en la administración pública

En España, antes de la Covid-19, son varias las situaciones de crisis que han dejado en evidencia las dificultades que tiene la administración pública a la hora de gestionarlas y solucionarlas, especialmente en el momento de trasladar y comunicar la situación a los ciudadanos. Crespo, Ismael y otros (2017) toma como referencia las crisis del Prestige, la Gripe A, el Ébola, las vacas locas, entre otras para señalar los efectos que provocan una crisis, como sería la ansiedad, la preocupación y la urgencia entre los gestores públicos, además de la angustia entre los ciudadanos y el estrés informativo de los medios de comunicación para informar de los acontecimientos.

No obstante, tal y como dice Campillo-Alhama, Conchi (2011), “el ámbito local se caracteriza por ser sumamente dinámico; en él intervienen diferentes agentes como los medios de comunicación social, los líderes de opinión, los movimientos asociativos y el tejido social, los ciudadanos individuales y plurales, además de otros niveles administrativos”. En palabras de la autora, esta situación lleva a los ayuntamientos a adaptarse permanentemente a nuevas circunstancias y exigencias sociales, estableciendo o propiciando procesos de comunicación pública que permitan mostrar a los ciudadanos su gestión. Campillo-Alhama asegura que esta adaptación conlleva la transformación de la

comunicación de los ayuntamientos, que ha pasado de centrarse en los servicios públicos a tener una perspectiva más global, tratando la administración como una organización que necesita comunicar una marca con unos valores propios. Este cambio de perspectiva comunicacional de la administración municipal conlleva que cada vez más se contemple el tema del riesgo y de crisis. De hecho, Calleja-Reina, María Antonia y otros (2018) comentan que la preparación y la respuesta efectiva ante las situaciones de emergencia ha sido una de las máximas prioridades de los gobiernos actuales. Además, destacan que la administración debe estar preparada tanto a nivel asistencial como comunicativo e institucional ante cualquier crisis o situación de emergencia.

Varios autores coinciden en que las crisis son oportunidades de aprendizaje y de rectificación, ya que “a través de la comunicación de los programas de crisis se enseña a prevenir y reparar el daño, a la vez que a recuperar la buena imagen de nuestra organización” (Caldevilla, David, 2009). El autor también añade que “es imprescindible que una empresa deba poseer la capacidad de previsión o la de actuación inmediata cuando se presenten hechos inesperados”. Queda claro que lo importante es saber anticiparse a las crisis, siendo capaces de prever los posibles daños que pueda sufrir la organización y aprendiendo a defender la imagen de la compañía delante de su público. Además, Rojas, Octavio Isaac (2003) destaca que “quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan de que también puede ser una fuente de oportunidades que, por desgracia, sólo pueden surgir en estos difíciles momentos”. Lo mismo afirma Crespo, Ismael y otros (2017), quienes dicen que “la situación de dificultad que inaugura una crisis exige de los gestores públicos una solución rápida al conflicto a fin de recuperar el estado de normalidad previo a la eclosión de emergencia; por lo tanto, se necesita una estrategia de comunicación que evite el impacto de la crisis o que minimice el daño y lo convierta en un activo positivo”.

Para convertir la crisis en oportunidad, es importante desarrollar a conciencia un buen plan preventivo, para así poder detectar los puntos débiles en materia de comunicación de crisis que puede sufrir nuestra organización, ya que “si conocemos los riesgos con anticipación, evitaremos el daño que nos podrían causar ya que al reducir el grado de peligrosidad no se podrá producir una crisis propiamente dicha” (Caldevilla, David, 2009).

## 2.2. Aspectos fundamentales en comunicación de crisis

Caldevilla, David (2009) recuerda las cinco preguntas necesarias a tener en cuenta a la hora de comunicar una crisis, que serían: quién, dice qué, a quién, mediante qué canales de comunicación, con qué resultados obtenidos; preguntas que hacen referencia al modelo tradicional del concepto de comunicación: emisor, receptor, canal y mensaje. Además, en palabras del autor, para poder actuar correctamente en una situación de crisis, es importante que la organización tenga claros los aspectos fundamentales del proceso de comunicación, explicando a nuestros públicos quienes somos y cómo actuamos, conociendo previamente nuestra verdadera identidad, con el fin de ofrecer una imagen real. Caldevilla menciona tres aspectos fundamentales en los que se basa el proceso de comunicación que se ha de tener en cuenta a la hora de comunicar en una situación de crisis, como sería la identidad o imagen, la comunicación interna y la comunicación externa.

El autor define la identidad como “el conjunto de atributos que asume un sujeto u objeto como elementos diferenciadores de sí mismos; toda organización tiene una identidad

específica [...] la imagen se genera en los públicos, como resultado de sus percepciones con respecto a la identidad de la empresa”. Una crisis puede dañar nuestra imagen si no se gestiona correctamente, ya sea mientras ésta está vigente o bien durante un periodo posterior, en el que se tendrá que trabajar para volver a recuperar la posición de la empresa entre sus públicos. Caldevilla especifica que para que la empresa pueda comunicar la imagen que pretende conseguir ante sus públicos, primero debe tener bien definida y asumida su identidad, tales como su cultura y su filosofía, con su misión, visión y valores.

Siguiendo la explicación del autor, para tener una buena comunicación interna es necesario primero conocer bien las necesidades del público interno y los canales de comunicación disponibles en la empresa, a través de los cuales se les debe informar de manera fluida y continua sobre la identidad de la organización entre otras informaciones relevantes. El objetivo es conseguir que los trabajadores sean conocedores y se identifiquen e impliquen con la compañía, lo que facilitará que durante la gestión de una crisis los lazos entre los empleados y la organización sean más fuertes y, por tanto, puedan ser un punto de apoyo durante una situación crítica. De lo contrario, si no hay información clara y directa, puede darse ambigüedades, incertidumbres y desconocimiento que pueden provocar rumores, los cuales pueden desembocar en una crisis que podía haber sido evitable o controlable.

Con relación a la comunicación externa, es aquella que va dirigida al exterior. Caldevilla, David (2009) destaca que “los medios de comunicación social son los instrumentos fundamentales de formación de opinión pública, y de ellos se sirven los emisores para difundir sus mensajes informativos o propagandísticos”. El autor señala que “cuando nos enfrentamos a una crisis, debemos tener contactos sólidos con los medios de comunicación, además de haber demostrado durante nuestra existencia una imagen siempre positiva entre sus públicos”. Caldevilla añade que, a la hora de comunicar, “aunque no se tenga una información detallada de lo sucedido, lo más importante es no mentir” ya que “la mentira y el engaño son seriamente perjudiciales para la imagen de una empresa, pues al final, tarde o temprano, acabará saliendo la verdad a la luz”. Con relación a este punto, Micaletto, Juan Pablo (2018) menciona a Cornadó para explicar que “el objetivo principal de la comunicación en situaciones de crisis consiste en mantener la credibilidad en la organización afectada, generando confianza, tanto en la opinión pública como en los medios de comunicación”.

Un punto importante en la comunicación externa es que entre todos los medios tradicionales (escritos, orales, audiovisuales e informales), en la actualidad se ha de tener en cuenta internet, ya que tal y como explica Middleberg (citado en Caldevilla, David, 2009) “Internet se ha convertido rápidamente en el componente esencial para un programa de dirección en caso de crisis bien ejecutado”. El autor añade que los periodistas, los clientes y las familias de las víctimas consideran a menudo Internet como la primera fuente de información acerca de una empresa en crisis.

## 2.3. Uso de las redes sociales en situación de crisis

Además de las empresas, la administración pública debe tener presente internet y las redes sociales como canales de comunicación en una situación de crisis, ya que actualmente es esencial. Calleja-Reina, María Antonia y otros (2018) explican que en la actualidad “los gobiernos se enfrentan a crisis cada vez más complejas, a un público más desconfiado y

crítico, a una información que se propaga a gran velocidad; por lo que una respuesta lineal a la crisis no parece ser lo más efectivo”. Por ese motivo, los autores destacan la necesidad de un enfoque online adaptado a los nuevos sistemas sociales, ya que “la comunicación en crisis forma parte de la gestión de crisis”. Además, añaden que los usuarios de redes sociales en el marco de una crisis incluyen comunidades, gobiernos, individuos, organizaciones y medios de comunicación. En la gestión de crisis “las redes sociales pueden ser usadas en la reducción del riesgo de desastres y en las respuestas en crisis, ya que éstas asumen la función de escucha, el monitoreo de la situación (notificación de alertas), la integración de las redes sociales dentro de la planificación de emergencias y la gestión de crisis [...]” (Calleja-Reina, María Antonia y otros, 2018). Añaden que “las redes sociales se caracterizan por facilitar información rápida en tiempo real sobre un evento, por lo que el personal de emergencias puede tener un mayor conocimiento de cómo está la situación y puede tomar decisiones de manera más rápida durante las crisis”.

En la misma línea, Villodre, Julián y Criado, J. Ignacio (2021) explican que las redes sociales disponen de dos características básicas que las convierten en aliado poderosos de las administraciones públicas. Por un lado “facilitan la labor de comunicación de la información situacional, de operaciones y mitigación de riesgos gracias a que están orientadas a la difusión y propagación de mensajes”; mientras que, por otro lado, “incorporan mecanismos participativos que las hacen idóneas para intentar llevar a cabo tareas de coordinación y colaboración con la ciudadanía”.

Pero no únicamente las redes sociales predominan, también la mensajería instantánea se está implementando con fuerza y ha sido muy utilizada especialmente durante la crisis de la Covid-19. Según Marcos, Sílvia y otros (2021) tanto el Telegram como el WhatsApp se han vuelto populares entre las administraciones públicas por su facilidad para transmitir y abordar problemas que afectan a los ciudadanos, incorporándolas como herramienta esencial en las estrategias comunicativas de ayuntamientos grandes y pequeños. López, Ana Belén (2020) explica en su estudio que durante la crisis sanitaria generada por la Covid-19, la gran mayoría de consistorios establecieron el canal de Telegram como herramienta principal de difusión de las medidas e información municipal referente a la crisis sanitaria. La mayoría de los ayuntamientos hicieron un llamamiento a la ciudadanía mediante las redes sociales para que siguieran el canal de Telegram. Según las conclusiones del estudio de López, el hecho de ser un canal directo con la ciudadanía y la facilidad para suscribirse son dos de los motivos principales por los que los ayuntamientos se han decantado por Telegram para difundir su información masivamente durante momentos de crisis. En cuanto al modelo, es utilizado de manera unidireccional, para hacer llegar la información a los habitantes del municipio, unidireccionalidad que también detecta Marcos, Sílvia y otros (2021) con WhatsApp, quien explica que los ayuntamientos no usan su canal de WhatsApp para dialogar o interactuar con la ciudadanía, sino como canal de envío de información de arriba abajo, desde la administración a la ciudadanía. López, Ana Belén (2020) añade que el debate y la participación se reservan para las redes sociales municipales, como por ejemplo Facebook, Twitter o Instagram, ya que cada espacio o plataforma tiene un fin, y en el caso de los canales de Telegram municipales, es difundir información. Aun así, los autores remarcan que no todo es online, ya que es esencial mantener el uso de los medios de comunicación tradicional para llegar a la población que

no utiliza las plataformas digitales. Es importante evitar la brecha digital a la hora de comunicar una situación de crisis.

## 2.4. Fases en la gestión de una crisis

Caldevilla, David (2009) define crisis a los “momentos o periodos decisivos y graves de una persona, un negocio, un sistema político que necesitan soluciones definitivas y urgentes, por lo general”. Piñuel (citado por Caldevilla, David, 2009) define crisis como “un cambio repentino entre dos situaciones, cambios que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos”. Albrecht (citado por Caldevilla, David, 2009) añade que “las crisis son eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios”. En la misma línea encontramos a Wilcox (citado por Rojas, Octavio Isaac, 2003) quien explica que “una crisis es un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad del público en general”.

La mayor dificultad que presentan las crisis es el no poder predecir cuándo van a ocurrir, ya que aparecen de manera inesperada. Smolak-Lozano, Emilia y García, Damián (2013) explican que “las crisis pueden provocar una respuesta adversa de nuestro entorno, pero una buena gestión de la comunicación no sólo puede paliar sus efectos, sino que, además, con la adecuada gestión del plan puede llegar a convertirse en un futuro beneficio para la empresa, reforzando su imagen pública y su posición con respecto a la competencia”. Por ello Crespo, Ismael y otros (2017) especifican que las administraciones públicas deben apostar por una gestión proactiva con una planificación de medidas de previsión, empezando su gestión a los momentos anteriores a la aparición de la crisis en vez de ser únicamente reactivos, ya que se debe aprender a detectar las señales de alerta que avisan de su llegada. Para Crespo, Ismael y otros (2017) debemos entender esa gestión como la “capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyen a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis provoca sobre la imagen y reputación”. De esta manera, en palabras de los autores, si se definen posibles escenarios de crisis y se realiza una buena preparación y entrenamiento, los efectos no serán tan graves como si la preparación fuera nula.

Varios autores como Calleja-Reina, María Antonia y otros (2018) coinciden en nombrar tres fases clave a tener en cuenta a la hora de gestionar correctamente una situación de crisis: precrisis; fase de respuesta a la crisis; y postcrisis. A estas tres, Losada, José Carlos (2010) añade una cuarta, denominada la fase de no-crisis, que se caracteriza por “la ausencia de ningún tipo de situación catalogada como crisis pero que, sin embargo, resulta determinante en todo lo que venga después”. Por ello, Losada añade que esta etapa

“corresponde con el tiempo (indefinido) que transcurre hasta que aparecen los primeros indicios de algún fenómeno que pudiera desencadenar una crisis”. Esta etapa, por tanto, es la que permite preparar la respuesta a las situaciones no deseables que pueden aparecer en cualquier momento.

Autores como Smolak-Lozano, Emilia y García, Damián (2013) definen la fase de precrisis o de prevención como la etapa donde “la crisis empieza a dar señales de vida y la organización empieza ya a prever y detectar la existencia de un posible problema futuro”. Losada, José Carlos (2010) añade que “es el momento de activar las primeras medidas para enfrentar la crisis” siendo la primera de ellas el “investigar concienzudamente la situación para tener una idea muy clara de los hechos y de su potencial recorrido. En este caso, Crespo, Ismael y otros (2017) destacan la necesidad de una gestión proactiva en que se incorpore una auditoría de crisis, la definición de los escenarios o posibles amenazas, los simulacros y la existencia de un manual de crisis (donde se definen las estrategias y tácticas que se deben poner en práctica ante la llegada de un fenómeno de estas características). La preparación de la parte de prevención que comenta Crespo correspondería la fase de la no-crisis añadida por Losada.

Por otro lado, en la fase de crisis o de respuesta a la crisis, la crisis ya ha salido a la luz normalmente a través de los medios de comunicación (Smolak-Lozano, Emilia y García, Damián, 2013). Por ello, Losada, José Carlos (2010) explica que “es el momento de enfrentar la crisis a través de la aplicación de las medidas previstas con anterioridad para este tipo de situaciones, convenientemente adaptadas a los hechos ahora conocidos”. Así pues, el autor especifica que en esta fase debe ponerse en marcha las estrategias y los recursos técnicos y humanos diseñados para esta situación. En esta fase, es importante la *Golden hour*, concepto al que hace mención Lalueza, Ferran (2017) y que se refiere a la “primera hora que transcurre desde que se dispara la alarma inicial de una situación de crisis, tiempo en que la organización se lo juega todo en función de su primera reacción”. Por ello Crespo, Ismael y otros (2017) destaca varios puntos esenciales que se deben de tener en cuenta para la gestión de la crisis en esta etapa:

- **Comité de crisis.** Es el órgano encargado de gestionar la crisis. Rojas, Octavio Isaac (2003) considera que el comité debe componerse por la alta dirección y los responsables de las áreas afectadas, dependiendo del tipo de empresa que se trate, donde siempre ha de estar el responsable de comunicación. Lalueza, Ferran (2017) añade que los miembros natos de un comité de crisis son el presidente y el secretario.
- **El portavoz.** En las administraciones públicas, según Crespo, Ismael y otros (2017), esta función recae sobre distintas figuras, dependiendo del tipo de administración; destacando la figura del representante o líder político de la institución y siendo menos frecuente un perfil profesional con formación específica en el ámbito. También destaca que lo más adecuado es que haya un portavoz único para evitar las contradicciones en las comparecencias públicas y la confusión ante los públicos. El autor añade que “en una ciudad, la sociedad desea ver al máximo responsable, en este caso, a su alcalde”.
- **Relación con los medios.** Losada (citado por Crespo, Ismael y otros, 2017) afirma que las relaciones con los medios de comunicación “requieren atenciones previas

a la aparición de este fenómeno, estas relaciones se deben cultivar en tiempos de paz”.

- El mensaje: Crespo especifica que “la estrategia de comunicación de una crisis debe apostar por un mensaje fácil de entender por todos los públicos”.

Losada, José Carlos (2010) divide esta etapa en dos momentos, según la fase en que se encuentre y que ya referenciaban Caldevilla, David (2009) y Smolak-Lozano, Emilia y García, Damián (2013): fase aguda (la crisis estalla y los medios de comunicación se hacen eco de la noticia, pudiendo durar entre unas horas o semanas donde pueden surgir rumores); y la fase crónica (una vez pasada la novedad, se inicia un proceso más continuado donde la situación sigue siendo peligrosa y delicada donde los acontecimientos van sucediendo y los medios de comunicación provocan acciones y reacciones).

En cuanto a la finalización de la situación de crisis, según Crespo, Ismael y otros (2017), a diferencia de una organización privada, en una administración pública el cierre de la crisis contempla dos dimensiones: el cierre político y el cierre operacional. De hecho, según el autor, el final de la crisis se produce cuando se ha conseguido el cierre de ambas dimensiones, es decir, desde la perspectiva operacional, este proceso concluye cuando el estado de emergencia, la infraestructura de respuesta y la movilización de recursos que se han desplegado ya no se consideran necesarios; mientras que el cierre político implica un final simbólico y público, expresado ante los medios de comunicación y aceptado por la opinión pública.

Una vez finalizada la crisis, entramos en la fase de postcrisis, donde Smolak-Lozano, Emilia y García, Damián (2013) cita a González Herrero cuando explica que esta etapa se entiende como la fase de vuelta a la normalidad, ya que, a estas alturas, una vez superado el punto álgido del conflicto, llega la etapa de la recuperación. Losada, José Carlos (2010) añade que es el momento en el que la crisis está cerrada y también las causas que la han provocado. En esta fase se hará un balance sobre los errores y aciertos llevados a cabo durante la gestión de la crisis, lo cual permitirá añadir y actualizar el plan de crisis. También es importante analizar el estado de la imagen de la organización. Caldevilla, David (2009) explica que los riesgos superados pueden habilitar nuevos riesgos. Por ello, añade que la etapa postcrisis es esencial para el futuro de la organización, ya que debe integrarse el aprendizaje de la crisis en la política de comunicación de la empresa. Esta integración ayudará a “elaborar un manual de crisis cada vez más amplio para saber cómo reaccionar ante sucesos de la misma índole”. Además, en el caso de las administraciones públicas y tal y como destaca Alcantud, Ana y Mazo, Dafne (2011), la evaluación es además un elemento clave del sistema actual de gobernanza. Añade que para una administración pública la evaluación tiene tres funciones claras: aprendizaje o mejoras, rendición de cuentas a la ciudadanía sobre la gestión y el establecimiento de acciones futuras.

## 2.5. Identificación de los riesgos

Una vez tenemos identificadas las fases, es imprescindible para una buena planificación tener identificados los riesgos a los que nos enfrentamos y, por tanto, que pueden derivar en una hipotética crisis. Para ello, Rojas, Octavio Isaac (2003) remarca la importancia de realizar una auditoría de riesgos, que se refiere a la revisión de las variables que podrían intervenir en una crisis. Además, añade que es importante mantener una actualización de

los *issues* ya que cada día pueden surgir nuevas situaciones que pueden derivar en una crisis. Como dice Caldevilla, David (2009), “toda empresa, por el mero hecho de existir se enfrenta a numerosos riesgos que dependiendo de la actividad a la que se dedique, son unos u otros”. Añade que “nunca se podrá prever cuándo se producirá el problema y, dado que no podemos predecir cuándo se producirá la crisis, es importante investigar los riesgos, ya que estos nos ayudarán a estar mejor preparados ante la llegada de una situación crítica”. Así pues, la investigación y conocimiento de los riesgos de la organización es fundamental, ya que ayuda a planificar las reacciones ante las diferentes emergencias y, por tanto, facilitará el planteamiento de propuestas para la elaboración de un plan de crisis. Para poder desarrollar un buen análisis de prevención, Caldevilla, David (2009) establece las siguientes preguntas a tener en cuenta: qué incógnita o crisis podría sufrir la empresa en concreto, qué intensidad podría llegar a tener una crisis, cómo interferiría en las operaciones normales y si afectaría muy negativamente a la imagen pública de la empresa.

Una vez identificadas el autor explica que debe asignarse un valor numérico a la previsión de lo dañina que puede llegar a ser una crisis; ese valor se denomina Valor de Impacto de Crisis y comprende entre el 0 y el 10, lo que nos ayudará a “predecir la importancia del impacto en una empresa ante una crisis. Otros autores como Losada, José Carlos (2010) propone que la escala vaya del 1 al 4 según la gravedad o incluso con letras, de la A a la C. Losada, José Carlos (2010) y Rojas, Octavio Isaac (2003) también proponen determinar los niveles de gravedad y afectación de la imagen corporativa a través de una medición tipo semáforo:

- Semáforo verde (pequeña gravedad): detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
- Semáforo amarillo (gravedad intermedia): detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.
- Semáforo rojo (máxima gravedad): detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

Losada, José Carlos (2010) recuerda que establecer y tener claro el nivel de gravedad es importante para “diferenciar en qué nivel de crisis se sitúa la entidad, puesto que dichos niveles deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos”.

## 2.6. Tipologías de crisis en la administración pública

Es importante tener en cuenta que, pese a que cada crisis es diferente y debe gestionarse de manera adecuada a cada situación, existe unos rasgos comunes a tener en cuenta. Micaletto, Juan Pablo (2018) menciona a varios autores para señalar que toda crisis tiene los siguientes rasgos comunes: afectan a la imagen organizativa, afectan al público interno, llaman la atención de los medios de comunicación, las víctimas tienen buena imagen, llama el interés de los poderes públicos, afectan a la reputación social, se dan por sorpresa (ruptura del equilibrio de manera inesperada) y por urgencia, la información suele ser dispersa o insuficiente, los acontecimientos suceden rápidamente, sensación de pérdida de control. Teniendo claros los rasgos más comunes que están presentes en las crisis, podemos encontrar numerosas clasificaciones dependiendo del autor. Caldevilla, David (2009), Smolak-Lozano, Emilia y García, Damián (2013) y Losada, José Carlos (2010) entre otros, recopilan varias clasificaciones basándose en las teorías analizadas por varios

autores. De las clasificaciones expuestas por el autor, en el anexo 1 se establece la clasificación de las crisis más habituales que pueden encontrarse en la administración pública, por un lado, según el origen de la crisis o la naturaleza de los acontecimientos y por otro, según las trayectorias más frecuentes con las que se encuentran los responsables públicos según Crespo, Ismael y otros (2017).

No obstante, Rojas, Octavio Isaac (2003) destaca que es imposible establecer una tipología completa de todas las crisis y por ello propone diversas categorías. Además, a través de Rojas y de varios autores referenciados por Smolak-Lozano, Emilia y García, Damián (2013), a la hora de analizar los posibles tipos de crisis podemos establecer una clasificación propia con las más habituales que podrían darse en la administración pública. En el anexo 2 se especifica una tabla con las crisis que pueden darse en un Ayuntamiento del tamaño del de Vilanova del Camí a partir de las referencias teóricas del autor.

## 2.7. Estrategias de comunicación frente a una crisis

Una vez identificada la crisis, se debe escoger la estrategia a seguir para resolverla. Con relación a las posibles políticas de comunicación que puede tomar una organización, encontramos la comunicación reactiva y la proactiva. Según Rodríguez, María del Mar y otros (2013) una comunicación reactiva “es aquella que comunica solo cuando es estrictamente necesario”. Esta política de comunicación reactiva puede provocar una mala imagen en la opinión pública porque “se percibe que la empresa o institución en cuestión se encuentra a la defensiva, sin ideas o argumentos que le permita llevar la iniciativa y ofrecer una actitud transparente, sincera y sin ningún temor a decir que se ha cometido un error”. En el lado contrapuesto encontramos la comunicación proactiva, que es aquella donde las acciones en comunicación se diseñan antes de que se inicie una crisis. Rodríguez, María del Mar y otros (2013) explican que el objetivo de esta política de comunicación es “recuperar en la medida de lo posible el control de la situación, de ahí que esta opción se base en liderar la información que se ofrezca en ese momento sobre la crisis”. Además, ser proactivo no quiere decir correr, sino llevar a cabo acciones previamente planificadas para una situación determinada. En relación con los dos tipos de política comunicativa, Lalueza, Ferran (2020) explica que la comunicación proactiva es más propia de la comunicación de riesgo ya que hace referencia a la prevención, mientras que la reactiva es propia de la comunicación de crisis. Lalueza remarca que “la comunicación de riesgo es el diálogo que se establece entre aquellos que soportan un determinado riesgo y aquellos que tienen la capacidad para controlarlo de alguna manera”, mientras que la comunicación de crisis intenta imponer su relato a los discursos antagónicos.

Por otro lado, Caldevilla, David (2009) señala varias estrategias utilizadas en momentos concretos de crisis:

- Estrategia del silencio: no reaccionar a las acusaciones. No recomendable en una crisis de gravedad.
- Estrategia de la negación: cuando la compañía niega de forma sistemática un incidente. Si la información es errónea puede ser de gran utilidad para no agravar la crisis, pero cuando esa información está demostrada no tiene ningún sentido, pues puede desacreditarnos como empresa seria.

- Estrategia de la transferencia de responsabilidades: hacer responsable de un incidente a un tercero para proteger a la compañía.
- Estrategia de la confesión: reconocer todas las responsabilidades (valor positivo).

Crespo, Ismael y otros (2017) explican que la comunicación de crisis se enfrenta a catástrofes, desórdenes, desviaciones y perturbaciones, y su objetivo es impedir o limitar la escalada del fenómeno. El autor destaca que la comunicación debe estar bien definida dado a su carácter temporal, con unos límites bien definidos y con un alcance a corto plazo; asimismo, añade que es un tipo de comunicación muy autónoma, orientada a la gestión de la situación de emergencia, y poco relacionada o implicada con los otros tipos de comunicación política. Por ello, los mensajes que se vayan a comunicar deben de ser directos, con ausencia de eslóganes o lemas, dado que el público destinatario de estos suele ser muy determinado. No obstante, el autor recuerda que, en ocasiones, puede verse afectado el conjunto de la población con carácter general, por lo que este tipo de comunicación debe priorizar una cierta segmentación diferenciada.

Según el estudio realizado por Crespo, Ismael y otros (2017), tan solo seis de cada diez organizaciones afrontan la comunicación en situaciones de crisis, siendo el departamento de comunicación quién gestiona las crisis en las administraciones públicas en el 88,9% de los casos. Añade que la planificación de una gestión de crisis tiene su máximo exponente en la redacción de un manual de crisis “preferiblemente ambicioso, donde se contemplen los posibles escenarios de crisis que condiciona la estrategia de gestión y comunicación”. Rojas, Octavio Isaac (2003) también está de acuerdo en que las compañías deberían tener un manual de crisis, en el que se establecieran los mecanismos básicos “para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento”. El manual ayuda a ser rápidos ante la aparición de una crisis, ya que tal y como destaca Calleja-Reina, María Antonia y otros (2018) “cuando ocurre un desastre, cada minuto cuenta. [...] y es fundamental responder de manera rápida, coordinada y planificada”. Caldevilla, David (2009). añade que el manual contiene instrucciones básicas sobre los procedimientos que minimizarán los efectos negativos de cualquier emergencia. Además, señala que su finalidad es “orientar e informar a los responsables de la forma que puedan actuar para solventar los problemas, para que todos en la empresa sepan lo que tienen que hacer, pues incluye informaciones, como, por ejemplo, los pasos o tareas a seguir en un momento crítico, una lista con teléfonos de interés o instrucciones para el envío de mensajes o la recepción de llamadas”. El autor añade que el manual “debe abarcar todas las posibles crisis que por el tipo de actividad que realiza la empresa puedan ocurrir, así como contener las actividades principales a seguir antes, durante y después de finalizada la crisis”. No obstante, para Crespo, Ismael y otros (2017) la importancia que tienen los manuales no es percibida de la misma manera por el sector público que por el sector privado; ya que aseguran que hay escasez de manuales de comunicación de crisis en las administraciones públicas. Finalmente, añade que la periodicidad de actualización del manual debería oscilar entre los seis meses y los dos años, además de cada vez que se produzca una nueva situación de crisis.

Así pues, una planificación previa y un manual facilita que una crisis pueda trabajarse de manera ordenada “sin la presión de los hechos consumados; evita el caos inicial inherente a toda crisis y garantiza en los primeros momentos una acción más rápida de lo fundamental, ante el agobio de miles de detalles que es preciso solucionar sobre la marcha”

(Crespo, Ismael y otros, 2017). Además, “una crisis bien gestionada, con el tiempo puede fortalecer y repositionar la marca de una organización, dándole una mayor credibilidad, respeto, confianza y reputación a nivel social” Micaletto, Juan Pablo (2018).

## 3. Análisis de la situación de partida

### 3.1. Contexto municipal

El municipio de Vilanova del Camí está situado en la Conca d'Òdena, en la comarca de Anoia (Barcelona) y consta de 12.736 habitantes (IDESCAT 2021<sup>1</sup>). La población está prácticamente concentrada en el centro de la población, estructurada en 5 barrios (Santa Llúcia, La Pau, Bonavista, Sant Nicolau y La Lluna); separado de este núcleo, tan solo hay dos vecindarios, Can Titó y los Moletons. Consta también de dos polígonos industriales (Pla de Rigat y la Riera de Castellolí). Vilanova actualmente forma parte de la Mancomunidad Intermunicipal de la Conca d'Òdena, formada por otros municipios como Igualada, Santa Margarida de Montbui, Òdena, La Pobla de Claramunt, Jorba y Castellolí.

El municipio de Vilanova tiene una extensión de 10,28 km<sup>2</sup>. El edificio del Ayuntamiento está situado en Plaça del Castell número 1, aunque tiene otros edificios municipales donde se distribuyen otros servicios y áreas. Actualmente la estructura está dividida en 4 divisiones que engloba varias áreas:

- 1) Área de Economía, Hacienda, Promoción económica y Régimen interior
- 2) Área de Obras, Urbanismo, Medio ambiente y Servicios municipales
- 3) Área de Juventud, Cultura, Participación ciudadana, Fiestas, Hermanamientos y Solidaridad
- 4) Área de Deportes, Servicios sociales, Igualdad, Salud, Sanidad y Consumo

El presupuesto municipal para el año 2022 es de 12.334.124,08€. En relación con el personal laboral fijo, entre técnicos, auxiliares y similares, hay una plantilla de 112 personas (algunas plazas faltantes por cubrir). En cuanto al personal indefinido no fijo, hay un total de 42 trabajadores, habiendo 2 con contrato temporal. En relación con el personal funcionario, en el Ayuntamiento hay un total de 26 personas (con alguna plaza vacante).

En cuanto al gobierno municipal de Vilanova del Camí, actualmente está formado por 5 grupos municipales (PSC, Vilanova 365, ERC, Vilanova Alternativa VA y Junts per Vilanova), que engloba a un total de 17 regidores (9 en el equipo de gobierno). Desde las elecciones municipales de 2019, el equipo de gobierno está formado por un pacto entre el grupo municipal del PSC y de Junts per Vilanova, siendo la fuerza mayoritaria el PSC con 8 regidores, partido que actualmente ostenta la alcaldía del municipio.

---

<sup>1</sup> <https://www.idescat.cat/emex/?id=083020>

Las crisis más recientes en el municipio, además de la pandemia de la Covid-19, han sido algún incendio, crisis políticas, huelgas por el IBI, feminicidios, redadas en barrios de drogas y armas, contaminación del río, un escape tóxico con formación de nube naranja irritante en 2015 y, la más reciente, la polémica por la instalación de un radar en una de las carreteras del municipio. En enero de este año, varios grupos de ciudadanos iniciaron acciones de protesta denunciando que el radar estaba para recaudar dinero y no por seguridad. Varios vecinos hicieron marchas lentas tocando el claxon y desplazándose hasta el domicilio de la alcaldesa para seguir la protesta. Esta polémica llamó la atención de los medios locales y también de los autonómicos, como TV3, canal donde la alcaldesa Noemí Trucharte tuvo que realizar unas declaraciones. Esta situación podría haberse evitado si desde el Ayuntamiento se hubiese realizado acciones preventivas, ya que la alerta de esta posible crisis era fácilmente detectable a través de las redes sociales y de los líderes de opinión municipales. Se tendría que haber realizado acciones puntuales mientras se conseguía los informes técnicos que había solicitado alcaldía para analizar la situación, ya que a priori, dio la sensación de que el Ayuntamiento seguía la estrategia del silencio. Finalmente, la situación se controló retirando las multas que había puesto el radar y rectificando la señalización de éste. Ante esta situación se detecta cierta descoordinación a la hora de dar información y también retardo, desaprovechando los primeros minutos de la crisis a nivel comunicativo, que hubiesen ayudado a su gestión.

## 3.2. Ecosistema de medios

En este análisis inicial se ha realizado una pequeña auditoría para conocer los canales disponibles en el Ayuntamiento y el uso que se les da. Actualmente el Ayuntamiento tiene un departamento de comunicaciones, que engloba la gestión de todos los medios de comunicación municipales externos, siendo el departamento de RRHH quien coordina el contenido de los canales internos junto a cada departamento. El departamento de comunicación consta de personal técnico y de una directora, quién rinde cuentas ante alcaldía.

Con relación a la comunicación externa, el Ayuntamiento de Vilanova del Camí cuenta con los siguientes canales propios implementados:

- App del ayuntamiento (incluye el WhatsApp del Ayuntamiento). Se trata de un canal unidireccional para facilitar comunicados urgentes y notificaciones oficiales del Ayuntamiento. Está disponible para todos los ciudadanos con smartphone y la app del WhatsApp instalada. También habilitado para realizar gestiones por parte de los ciudadanos.
- Boletín mensual de información: Vilanova Informació. Recoge todas las actividades realizadas y organizadas en el municipio por parte del Ayuntamiento y entidades, además de un apartado donde se habla de los objetivos y acciones políticas. También incluye noticias relevantes o comunicados oficiales. Su periodicidad es mensual y se distribuye a todo el municipio en formato papel, aunque también está disponible online.
- Cartelería en los edificios municipales y tiendas sobre actos, actividades y eventos.
- Radio Municipal: Ràdio Nova (en FM y también online en [radionova.cat](http://radionova.cat)).
- Web del Ayuntamiento: [vilanovadelcami.cat](http://vilanovadelcami.cat)

- Web de comunicaciones: vilanovainformacio.cat
- WhatsApp de la alcaldesa. Disponible para todos los ciudadanos. Es una vía bidireccional utilizada por la alcaldesa para enviar informaciones municipales sobre actividades a diversos grupos, pero también cualquier ciudadano puede hacerle una consulta y ella responde.
- Redes sociales del Ayuntamiento: Facebook, Instagram, twitter.
- Redes sociales del departamento de comunicación: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube.

En cuanto a las redes sociales, especialmente Instagram, hasta hace poco el Ayuntamiento tenía un canal para cada una de las áreas o servicio municipal, acumulando un gran número de instagrams municipales, lo que dificultaba su actualización y, por tanto, era un obstáculo para que los ciudadanos pudiesen informarse ya que tenían que conocer o buscar la red social concreta de cada servicio. Actualmente están en proceso casi finalizado de unificación de las redes para así facilitar las comunicaciones y la búsqueda por parte de los ciudadanos. En relación con este punto, el Ayuntamiento ha lanzado una encuesta a los ciudadanos para determinar qué canal es el más utilizado a la hora de informarse sobre las noticias y sucesos del municipio, cuyos resultados están previstos para principios del mes de julio de 2022.

Además de los canales propios implementados, a nivel comarcal el Ayuntamiento también tiene relación con diversos medios de comunicación, donde publican de manera habitual informaciones relevantes sobre el municipio y noticias relacionadas con la gobernanza que puedan afectar a los ciudadanos. Los medios de comunicación con los que tiene relación de manera habitual son:

- Periódico digital Anoiadiari
- Periódico digital Infoanoia
- TV: Canal Taronja (TDT y online)
- Periódico impreso gratuito: L'Enllaç
- Periódico impreso de pago (con versión online): La Veu de l'Anoia
- Periódico impreso de pago (con versión online): Regió7

Para comunicarse y mantener la relación con los medios de comunicación comentados, utilizan: comunicados de prensa, dossier de prensa, e-mails y llamadas telefónicas. En casos puntuales se han realizado ruedas de prensa en la sala de plenos municipal, especialmente en situaciones de polémica y crisis.

De manera puntual, el Ayuntamiento utiliza otros medios alternativos para establecer comunicaciones con los ciudadanos, especialmente aquellas informaciones más sensibles que pueden provocar debate municipal. Esos medios son:

- Cartas postales: especialmente a la hora de comunicar decisiones que pueden afectar a una parte de los ciudadanos (afectación en su zona de residencia, modificación o notificación de impuestos, etc.). Estas cartas se envían de manera selectiva a las personas afectadas por la medida o decisión del gobierno municipal, con el objetivo de asegurarse que llega la comunicación y a su vez, hacerlo de manera más personal y cercana evitando así la posible brecha digital.

- Teléfono: igual que las cartas, pero menos utilizado. Se utiliza en situaciones muy puntuales, especialmente para solicitar más información sobre alguna solicitud que el ciudadano haya realizado previamente a la institución. También es utilizado para hablar con el ciudadano que haya solicitado información o cita previa con alguna área municipal determinada.
- Correo electrónico: es el menos utilizado. Tan solo se envían notificaciones de resoluciones o información concreta que el ciudadano haya solicitado previamente a través de la web municipal o de manera presencial en el registro u oficinas municipales.

Además de los canales oficiales comentados anteriormente, existen otros canales informales, como, por ejemplo:

- Líderes de opinión municipales: son personas con relevancia en el municipio, especialmente comerciantes y los presidentes de las organizaciones y asociaciones más veteranas del municipio, como por ejemplo el centro de personas mayores, asociaciones de vecinos de los diferentes barrios del municipio, centro juvenil, entre otros.
- Redes sociales y webs de fuerzas políticas de la oposición: los partidos de la oposición tienen sus propios canales en redes sociales, webs, carteles y boletines de su partido que publican para informar de las decisiones políticas del Ayuntamiento, siempre destacando las noticias e informaciones más negativas o polémicas para generar debate municipal.

Finalmente, en cuanto a comunicación interna, el Ayuntamiento tiene una política de reducción de papel por lo que tiene implementados canales como:

- Intranet municipal: es la herramienta principal y tienen acceso todos los trabajadores de la institución a través de sus ordenadores. Se abre nada más iniciar sesión. La coordina el departamento de RRHH pero cada área es responsable de publicar las noticias y novedades que van generando.
- E-mail. Herramienta más utilizada por el personal que trabaja en oficinas.
- Teléfono. Para comunicaciones directas entre departamentos y avisos de reunión.
- WhatsApp. Los grupos de trabajo de diversas áreas utilizan la aplicación de mensajería instantánea para coordinar reuniones o información relevante.
- Comunicación en cascada. Los jefes responsables, una vez informados a través de reuniones o bien a través de la intranet o e-mail, comunica dicha información a los trabajadores de su equipo, especialmente en aquellas áreas donde los empleados no trabajan delante de un ordenador y, por tanto, no tienen acceso a la intranet.

Además de estos canales, alcaldía apuesta por las reuniones cara a cara con los diferentes departamentos y áreas municipales.

Una vez realizado el estudio, se identifican varios puntos clave que se deberían resolver por parte de la administración municipal:

- Falta por definir el uso, frecuencia de publicación y público exacto a quien va dirigido cada uno de los canales, ya que en la mayoría de las veces se publica una réplica

de la noticia o información sin diferenciación entre canales; solo se utilizan como divulgadores de información (unidireccionalidad).

- No tienen definidos los canales prioritarios en comunicación de crisis.
- El departamento de comunicación está mal dimensionado en la actualidad en relación con la carga de trabajo existente.

### 3.3. Análisis DAFO en materia comunicativa

A través de la información facilitada por el Ayuntamiento, estudios previos realizados y reuniones realizadas con los responsables políticos, trabajadores y técnicos municipales, se ha detectado lo siguiente:

#### Fortalezas

- Apoyo e interés de los responsables políticos municipales a la creación del plan de comunicación de crisis, el cual está en la fase inicial.
- Interés por los responsables municipales en adaptar y dotar al Ayuntamiento de nuevas herramientas en materia de comunicación.
- Proactividad por parte de los técnicos municipales.
- Empleados públicos (técnicos) con alta cualificación, experiencia y motivación para el desarrollo del plan.
- Estabilidad económica en el municipio con un presupuesto equilibrado.
- Se establece relaciones con los medios de comunicación de manera periódica.
- Existencia de un departamento de comunicación propio.
- Medios de comunicación municipal consolidados en la población.
- Proceso finalizado de unificación de redes sociales de los servicios municipales.
- Existencia de variedad de canales de comunicación externos, todos ellos activos y en continua actualización.
- Intranet implementada y uso como herramienta habitual de comunicación interna.
- Se mantiene medios offline para evitar la brecha digital, tanto interna como externa, a través de reuniones, cartas o teléfono.

#### Debilidades

- Inexistencia de ningún tipo de manual en materia comunicativa.
- Desconocimiento del personal técnico y político en materia de comunicación de crisis.
- No tienen establecidas una misión, visión y valores en la organización (en proceso).
- Desconocimiento de las tendencias comunicativas de la administración pública.
- No existen indicadores comunicativos.
- No existen unos objetivos comunicativos anuales; potenciar y organizar intranet.
- La comunicación interna es escasa (no está planificada), cada departamento publica su información bajo una coordinación puntual del departamento de RRHH.
- Elevada carga de trabajo en el departamento de comunicación dado al poco personal y a la acumulación de tareas.
- Falta de definición de uso de cada canal. Falta establecer el público de cada uno.

## Oportunidades

- Los ciudadanos jóvenes cada vez se informan más a través de las redes sociales.
- A partir de la pandemia, los ciudadanos en general han aprendido a utilizar los medios digitales para informarse y para realizar trámites.
- App del Ayuntamiento puede ampliarse y potenciarse.
- Instalación de puntos presenciales de información y realización de trámites online que ayuden a los mayores no competentes tecnológicamente a realizarlos, reduciendo así la brecha digital y apostando por valores como la proximidad.
- Dinamismo del Ayuntamiento.
- Concienciación por parte de los ciudadanos y gestores políticos de la necesidad de establecer procesos y planes de comunicación en materia de crisis a partir de la pandemia de la covid-19.

## Amenazas

- Cada vez más saturación informativa de fuentes de dudosa reputación. Fake news fácilmente creíbles por ciudadanos que no saben contrastar la información.
- Cada vez más dependencia de la tecnología para informarse, lo que dificulta el acceso a la gente mayor no tecnológica (brecha digital generacional).
- Elecciones municipales en un año; posible cambio de equipo de gobierno.
- Presión de los partidos de la oposición y otras fuerzas políticas de reciente creación que utilizan sus medios para publicaciones negativas que desacrediten al equipo de gobierno.

## 3.4. Misión, visión y valores del Ayuntamiento

Actualmente el Ayuntamiento de Vilanova del Camí está trabajando en la creación de su misión, visión y valores que doten a la institución de su propia cultura y filosofía. El Ayuntamiento cuenta con un PAM (Plan de Actuación municipal 2020-2023) donde se recoge la hoja de ruta de la legislatura. De manera provisional, el Ayuntamiento sigue la siguiente filosofía:

- Misión: La misión del Ayuntamiento de Vilanova es estar al servicio de la ciudadanía para mantener y mejorar el bienestar con acciones, políticas y servicios públicos de calidad.
- Visión: La visión del Ayuntamiento es contribuir a hacer de Vilanova un municipio con calidad de vida, cohesión social y generador de oportunidades para todos avanzando hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Valores: cohesión, sostenibilidad, igualdad de género, transparencia, innovación, proximidad, gobierno abierto, buen gobierno, eficiencia y eficacia.

## 4. Objetivos de comunicación

La **meta** que se pretende alcanzar con el plan de comunicación es dar a conocer a los públicos clave del Ayuntamiento el nuevo plan y manual de crisis, con los procesos, procedimientos y protocolos de actuación antes, durante y después de una situación de crisis, a través de reuniones, formaciones, fomentando la bidireccionalidad de las herramientas existentes y creando nuevos espacios de comunicación en entorno digital. El conocimiento del plan de comunicación de crisis permitirá a la administración ser más rápida, eficaz, eficiente y transparente a la hora de gestionar una situación crítica, consiguiendo la implicación, colaboración y participación de todos los trabajadores. Teniendo en cuenta la meta del proyecto, se establecen los siguientes **objetivos estratégicos**:

**Objetivo 1.** Dar a conocer a los responsables políticos del municipio (gobierno y oposición), técnicos de las diferentes áreas, al personal laboral del Ayuntamiento que intervenga en el plan y a los organismos como la policía local, protección civil y a los socios de la Mancomunidad intermunicipal de la Conca d'Òdena el nuevo plan de comunicación de crisis y el manual de crisis durante el año 2023. Se pretende tener informados a finales de dicho año al 70% de los públicos especificados.

**Objetivo 2.** Establecer formaciones en materia de comunicación de crisis a los miembros que forman parte de los diferentes comités de crisis establecidos en el manual, al portavoz y a los técnicos de las diferentes áreas y del personal laboral del Ayuntamiento de Vilanova del Camí que intervengan en el plan, con el objetivo de que conozcan sus funciones y la manera en cómo deben de actuar delante de los posibles escenarios de crisis. Se pretende tener formados al 60% del personal antes de finalizar el año 2023.

**Objetivo 3.** Dar a conocer y concienciar a la población en general residente en Vilanova del Camí, a las empresas instaladas y operativas en el municipio y a las asociaciones municipales la existencia de un plan de comunicación de crisis y los riesgos potenciales existentes en el municipio y su materia de prevención. Se debería llegar al 50% de la población, asociaciones y empresas antes de finalizar el año 2023.

**Objetivo 4.** Potenciar la bidireccionalidad y el uso de los canales de comunicación interna del Ayuntamiento de Vilanova del Camí entre los empleados, técnicos y gestores políticos durante una situación de crisis, incrementando en un 50% su uso a través de comentarios, consultas y sugerencias antes de finalizar el año 2023.

**Objetivo 5.** Informar a los periodistas especializados en política y a los medios de comunicación comarcales sobre la incorporación del nuevo plan de comunicación de crisis. Informar a todos los contactos de los medios de comunicación antes de acabar el año 2023.

**Objetivo 6.** Mejorar el tiempo de reacción del Ayuntamiento de Vilanova del Camí ante la aparición de una crisis, consiguiendo que en la primera hora desde el estallido de la crisis ya esté coordinado y operativo el comité de crisis. Se espera una tasa de éxito de mejora en un 50% antes de diciembre de 2023.

## 5. Mapa de públicos

El plan de comunicación de crisis del Ayuntamiento de Vilanova del Camí va dirigido a un público concreto, que debe ser conocedor de este para conocer cómo actuar en caso de existir una situación crítica. Se ha seleccionado principalmente públicos informados y activos, tipología establecida por Hallahan (citado por Oliveira, Andréa, 2018, p. 170).

A continuación, se detalla la clasificación de los públicos claves seleccionados para dar a conocer el nuevo plan de comunicación de crisis del Ayuntamiento según el *linkaje* establecido por Smith, Ronald D. (2013). Para establecerlos se ha llevado a cabo la metodología de los *priorities worksheet* (Smith, Ronald, 2013, p. 68) (ver anexo 3), donde se han escogido los que han obtenido una puntuación igual o superior a 40 puntos y se han unificado en varios grupos de públicos, obteniendo los siguientes:



Fig. 1. Elaboración propia

**Empleados (público activo).** *Link: Productores, personal. Público interno.*

- Responsables políticos de las diferentes áreas del Ayuntamiento (equipo de gobierno)
- Responsables técnicos de las diferentes áreas del Ayuntamiento.
- Técnicos municipales de las diferentes áreas del Ayuntamiento.
- Personal laboral del Ayuntamiento que intervengan en el plan de comunicación de crisis y que trabajen en los edificios municipales dando servicio directo y atención al ciudadano.

- Personal laboral del Ayuntamiento que trabaje en otras áreas o servicios fuera de los edificios municipales y que intervengan en el plan de comunicación de crisis.

**Grupos de la oposición (público activo).** *Link: Limitadores, oponentes. Público interno*

- Miembros de la oposición del Ayuntamiento de Vilanova del Camí.

**Ciudadanos de Vilanova del Camí (público activo).** *Link: clientes, actuales. Público externo.*

- Hombres y mujeres mayores de edad que residen y/o trabajan en el municipio de Vilanova del Camí.

**Asociaciones (público informado).** *Link: clientes, secundarios. Público externo.*

- Entidades y asociaciones con sede social en el municipio de Vilanova del Camí.
- Asociaciones de vecinos del municipio.

**Medios de comunicación (público informado).** *Link: facilitadores, medios. Público externo.*

- Dado que los medios locales forman parte del departamento de comunicación del propio Ayuntamiento de Vilanova del Camí, tomaremos como público a los medios de comunicación de ámbito comarcal: Anoiadiari, Infoanoia, Canal Taronja, L'Enllaç, La Veu de l'Anoia y Regió 7.

**Líderes de opinión (público activo).** *Link: facilitadores, medios. Público externo.*

- Periodistas de los principales medios de comunicación comarcal especializados en política.

**Organismos públicos (público informado).** *Link: facilitadores, aliados. Público externo.*

- Policía local de Vilanova del Camí.
- Protección civil de Vilanova del Camí.
- Socios de la Mancomunidad Intermunicipal de la Conca d'Òdena

**Empresas (público informado).** *Link: clientes, potenciales. Público externo.*

- Empresas y negocios instalados y que operan en los polígonos y en el municipio de Vilanova del Camí.

## 6. Estrategias de comunicación

Para dar a conocer el plan de comunicación de crisis a los públicos claves detectados, se utilizará una **estrategia proactiva** (Matilla, Kathy, 2018, p. 106) ya que es importante adelantarse e informar de la existencia y contenidos del plan de comunicación de crisis antes de que sea necesario utilizarlo ante posibles crisis venideras. De esta manera, se

informará e involucrará a los públicos clave para que, en caso de crisis, la gestión sea más rápida, transparente y accesible.

Tal y como se detalla en los objetivos, además de dar a conocer el plan, también se realizará formaciones, para que los públicos implicados conozcan sus funciones y procedimientos, incluida la formación a los portavoces actuantes en situación de crisis. Por lo tanto, el plan sigue la línea de dos estrategias: estrategia de entrenamiento de medios para los portavoces o *media training* (Matilla, Kathy, 2018, p. 113) y estrategia de visibilidad ante los públicos implicados. De esta manera se reforzará los vínculos con los diferentes actores sociales al verse implicados en una acción del Ayuntamiento, aumentando así la credibilidad y visibilidad de la institución, mostrando una gestión rápida, eficaz y eficiente en materia de comunicación.

Por otro lado, los oponentes verán acciones de mejoras reales en materia de comunicación y los líderes de opinión y los medios de comunicación serán más receptivos a la hora de recibir, solicitar y comunicar las informaciones durante una situación de crisis, ya que serán conocedores de que existe una planificación que garantice una información veraz, rápida y transparente. Además, es importante mantener a la población (ciudadanos) informados, pero sin alarmismos, haciéndolos conocedores de los riesgos (anexo 4) y del control y seguimiento que hace la administración, siempre de manera transparente y coordinada.

En cuanto al público interno, se potenciará la bidireccionalidad de los canales de comunicación internos que ayuden a que la información fluya entre los responsables, especialmente durante una situación de crisis. Además de la intranet, también se mantendrá, supervisará y potenciará la comunicación en cascada, ya que tradicionalmente es la que más utiliza el Ayuntamiento para que los mensajes lleguen a todos sus trabajadores de manera rápida, eficaz y sin brechas digitales. Para ello, se apoyará y brindará información y formación a los altos cargos y responsables de los departamentos, para que puedan realizar su trabajo de manera coordinada en situación de crisis.

## 7. Técnicas, tácticas y canales

Para dar a conocer el nuevo plan de comunicación de crisis, se ha diseñado unas acciones concretas dirigidos a públicos clave, con unas técnicas concretas y a través de unos canales específicos.

Relación de públicos, objetivos, técnicas y canales				
PÚBLICO CLAVE		OBJETIVOS	TÉCNICAS	CANALES / HERRAMIENTAS
Empleados	Responsables políticos (equipo de gobierno)	Obj. 1 Obj. 2 Obj. 4 Obj. 6	Comunicación interna; Formación de portavoces	Reuniones, comunicado a través de e-mail, información en cascada, intranet, calendario Outlook, PowerPoint, WhatsApp.
	Responsables técnicos de las diferentes Áreas del Ayuntamiento	Obj. 1 Obj. 2 Obj. 4 Obj. 6	Comunicación interna	Reuniones, comunicado a través de e-mail, información en cascada, intranet, calendario Outlook, PowerPoint, WhatsApp.

	Técnicos municipales de las diferentes áreas del Ayuntamiento	Obj. 1 Obj. 2 Obj. 4 Obj. 6	Comunicación interna	Comunicación en cascada, comunicado a través de e-mail, intranet.
	Personal laboral del Ayuntamiento interviniente en el plan que trabaje en los edificios municipales dando servicio directo y atención al ciudadano	Obj. 1 Obj. 2 Obj. 4	Comunicación interna	Comunicación en cascada, intranet, comunicado por e-mail.
	Personal laboral interviniente en el plan que trabaje en otras áreas o servicios fuera de los edificios municipales	Obj. 1 Obj. 2 Obj. 4	Comunicación interna	Comunicación en cascada, intranet.
<b>Oposición</b>	Miembros de la oposición del Ayuntamiento de Vilanova del Camí	Obj. 1	Relaciones con clientes	Convocatoria por e-mail y notificación postal, reunión.
<b>Ciudadanos</b>	Hombres y mujeres mayores de edad que residen y/o trabajan en el municipio de Vilanova del Camí.	Obj. 3	Relaciones con clientes; Herramientas online; Comunicación de vulnerabilidad y riesgo	Boletín municipal, espacio específico en la web corporativa municipal, radio municipal, Twitter, Facebook e Instagram.
<b>Asociaciones</b>	Entidades y asociaciones con sede social en el municipio de Vilanova del Camí	Obj. 3	Relaciones con clientes; Herramientas online	Carta oficial de alcaldía y espacio específico en la web corporativa municipal.
	Asociaciones de vecinos del municipio	Obj. 3	Relaciones con clientes; Herramientas online	Carta oficial de alcaldía y espacio específico en la web corporativa municipal.
<b>Medios</b>	Medios de comunicación de ámbito comarcal	Obj. 5	Relaciones con la prensa	Nota de prensa y correo electrónico.
<b>Líderes opinión</b>	Periodistas de los principales medios de comunicación comarcal especializados en política	Obj. 5	Relaciones con la prensa / <i>Lobbismo</i>	Comunicado de prensa, e-mail y acceso a una sala de prensa online de la web corporativa.
<b>Organismos públicos</b>	Policía local de Vilanova del Camí	Obj. 1	Relaciones con clientes y con la comunidad	E-mail, teléfono y reunión presencial y PowerPoint.
	Protección civil de Vilanova del Camí	Obj. 1	Relaciones con clientes y con la comunidad	E-mail, teléfono y reunión presencial y PowerPoint.
	Socios de la Mancomunidad Intermunicipal de la Conca d'Òdena	Obj. 1	Relaciones con la comunidad y Relaciones con clientes	Reunión presencial, dossier informativo.

<b>Empresas</b>	Empresas y negocios instalados y que operan en los polígonos y en el municipio de Vilanova del Camí.	Obj. 3	Relaciones con los clientes; Herramientas online	E-mail con comunicado oficial de alcaldía y espacio específico en la web corporativa municipal.
-----------------	--	--------	---	---

Fig. 2. Elaboración propia

## 8. Acciones

Para dar a conocer el plan de comunicación de crisis y el manual a los públicos clave, se han planificado las siguientes acciones.

### Acciones para empleados

- **Acción 1:** Reunión con los **responsables políticos** de las diferentes áreas para la presentación y explicación del plan de comunicación de crisis municipal.
  - **Soportes/canales:** se convocará a los responsables políticos mediante convocatoria por e-mail y se añadirá la cita en el calendario Outlook. En la presentación se utilizará PowerPoint.
  
- **Acción 2:** Se realizará una **sesión de formación para los miembros del comité de crisis** y se hará una formación específica a los portavoces designados.
  - **Soportes/canales:** se convocará a los miembros de los comités de crisis mediante convocatoria por e-mail y se añadirá la cita en el calendario Outlook. También se creará un grupo de WhatsApp específico con los miembros del comité de crisis según escenario. En la presentación se utilizará PowerPoint.
  
- **Acción 3:** Reunión con los **responsables técnicos** para explicar y realizar la formación sobre el nuevo plan municipal de crisis.
  - **Soportes/canales:** se convocará a los responsables técnicos mediante convocatoria por e-mail y se añadirá la cita en el calendario Outlook. Además, se publicará un aviso recordatorio en la intranet. En la presentación se utilizará PowerPoint.
  
- **Acción 4:** Habilitar en la intranet del Ayuntamiento un apartado especial sobre comunicación de crisis, donde **el personal laboral y técnicos que intervengan en el plan de crisis** puedan ir para consultarlo en cualquier momento. En el espacio estará disponible el manual de crisis y se especificará de manera clara y ordenada las funciones de cada uno en situación de crisis. Se activará un buzón de sugerencias y espacio de intercambio de experiencias para potenciar el uso bidireccional de la intranet, promoviendo así las consultas, sugerencias y dudas en relación de la materia. La lectura de formación será obligatoria y habrá un pequeño test al final para comprobar la comprensión.
  - **Soportes/canales:** la comunicación de la iniciativa se realizará en cascada por parte de los responsables hacia los miembros de su equipo que estén

implicados en el plan de comunicación de crisis, informándoles sobre la habilitación del nuevo espacio de consulta en la intranet. La comunicación se reforzará con un e-mail explicativo por parte de alcaldía, comunicado que también se publicará en la intranet.

- **Acción 5:** Realización de un simulacro de crisis para validar el tiempo de reacción y consolidar los procedimientos del manual de crisis entre el personal técnico, los responsables políticos y los empleados municipales.
  - **Soportes/canales:** el simulacro se anunciará mediante información en cascada, en la intranet y a través de un comunicado vía e-mail.

#### **Acciones para los miembros de la oposición**

- **Acción 6:** Se convocará una reunión entre el **equipo de gobierno y los miembros de la oposición** para presentar y dar a conocer el plan de comunicación de crisis.
  - **Soportes/canales:** se convocará al equipo de gobierno y oposición mediante las vías habituales; convocatoria por e-mail y notificación postal.

#### **Acciones para los ciudadanos**

- **Acción 7:** Se publicará un artículo en el boletín municipal explicando la misión, visión y valores del Ayuntamiento y la existencia del nuevo plan de comunicación de crisis municipal, dando a conocer los riesgos existentes en el municipio y la preparación del Ayuntamiento en materia preventiva y de comunicación para solventar posibles crisis venideras. Además, se publicará un apartado en la web corporativa donde contenga toda la información relacionada con el plan. Se publicará el link hacia el artículo (boletín digital) y al espacio web en las redes sociales de Twitter, facebook e Instagram municipales.
  - **Soportes/canales:** Boletín municipal, espacio específico en la web corporativa municipal, Twitter, Facebook e Instagram.
- **Acción 8:** Se realizará una entrevista en la radio municipal a la portavoz (alcaldesa) para explicar y dar a conocer la existencia del plan de comunicación de crisis y los diferentes escenarios de riesgos a los ciudadanos. Posteriormente se publicará el podcast en el nuevo espacio de la web municipal.
  - **Soportes/canales:** radio municipal, podcast, página web municipal.

#### **Acciones para las asociaciones de vecinos y otras entidades**

- **Acción 9:** Se enviará una carta oficial al presidente de las diferentes asociaciones y entidades del municipio donde alcaldía explicará la misión, visión y valores del Ayuntamiento y donde se explicará que el Ayuntamiento cuenta con un nuevo plan de comunicación de crisis municipal, demostrando la preparación de la administración en materia preventiva y de comunicación para solventar posibles crisis venideras. En la carta se les indicará donde pueden acceder para tener más información sobre el plan (espacio en la web corporativa municipal).
  - **Soportes/canales:** carta oficial y espacio en la web corporativa municipal.

### Acciones para las empresas y negocios

- **Acción 10:** se enviará un e-mail a las diferentes empresas del municipio con un comunicado desde alcaldía donde se invite a los gerentes a acceder al apartado de comunicación de crisis de la web del Ayuntamiento y se les anime a participar en la actualización futura del plan con la detección de nuevos riesgos que puedan suceder en el municipio.
  - **Soportes/canales:** e-mail y espacio específico en la web corporativa municipal.

### Acciones para los medios de comunicación

- **Acción 11:** Se enviará una nota de prensa informando de la incorporación en el Ayuntamiento de Vilanova del Camí de un nuevo recurso, el plan de comunicación de crisis, que ayudará a gestionar la comunicación municipal en períodos de incertidumbre. La nota de prensa se enviará por correo electrónico.
  - **Soportes/canales:** nota de prensa y correo electrónico.

### Acciones para los periodistas especializados en política

- **Acción 12:** Se enviará un comunicado de prensa a los periodistas especializados en política vía el e-mail, y se les habilitará una sala de prensa online en la web corporativa donde encontrarán detalles e información relevante del plan de comunicación, como por ejemplo el análisis de riesgos del municipio. Esa misma sala servirá de canal directo de comunicación con el Ayuntamiento.
  - **Soportes/canales:** comunicado de prensa, e-mail y sala de prensa online en la web corporativa.

### Acciones para la policía local y protección civil

- **Acción 13:** Envío de un comunicado de alcaldía mediante e-mail a la dirección de la policía local y a los responsables de protección civil informando sobre la existencia del plan de comunicación de crisis y su participación en él.
  - **Soportes/canales:** comunicado, e-mail
- **Acción 14:** Reunión formativa con los responsables de la policía local y de protección civil para explicar los detalles del plan de comunicación y fomentar su implicación y participación en la gestión de las crisis futuras y en la detección de riesgos que puedan derivar en crisis potenciales.
  - **Soportes/canales:** envío de convocatoria de reunión por e-mail y llamada telefónica de confirmación. Reunión presencial.

### Acciones para la Mancomunidad Intermunicipal de la Conca de Òdena.

- **Acción 15:** Se informará en uno de los plenos de la mancomunidad sobre la creación del plan de comunicación municipal. Se les entregará un dossier informativo con el resumen del plan y las vías para obtener más información.
  - **Soportes/canales:** reunión y dossier informativo.

## 9. Mensajes

Los mensajes han de adaptar a cada público, y tienen como objetivo conseguir credibilidad en la comunicación y, por tanto, generar confianza.

Mensajes clave		
	PÚBLICO CLAVE	MENSAJE
<b>Empleados</b>	Responsables políticos de las diferentes Áreas del Ayuntamiento	<i>Tu eres la llave que garantiza una gestión eficaz, eficiente y rápida en momentos de crisis.</i>
	Responsables técnicos de las diferentes Áreas del Ayuntamiento	<i>¡La improvisación es cosa del pasado! ahora cuentas con una guía que te ayudará en momentos de incertidumbre.</i>
	Técnicos municipales de las diferentes áreas del Ayuntamiento implicados en el plan de comunicación de crisis.	<i>Gracias a ti, hoy Vilanova del Camí es más eficiente en su gestión comunicativa en momentos de crisis.</i>
	Personal laboral del Ayuntamiento implicado en el plan que trabaje en los edificios municipales dando servicio directo y atención al ciudadano	<i>¡Contamos contigo! Tu eres la pieza que garantiza que la maquinaria funcione en momentos de crisis.</i>
	Personal laboral del Ayuntamiento implicado en el plan que trabaje en otras áreas o servicios fuera de los edificios municipales	<i>¡Contamos contigo! Tu eres la pieza que garantiza que la maquinaria funcione en momentos de crisis.</i>
<b>Oposición</b>	Miembros de la oposición del Ayuntamiento de Vilanova del Camí	<i>¡Siempre juntos! Unidos ante la crisis conseguimos una Vilanova fuerte y cohesionada.</i>
<b>Ciudadanos de Vilanova del Camí</b>	Hombres y mujeres mayores de edad que residen y/o trabajan en el municipio de Vilanova del Camí.	<i>¡Siempre a tu servicio! El Ayuntamiento está preparado para gestionar posibles crisis de manera rápida y eficaz.</i>
<b>Asociaciones</b>	Asociaciones y entidades con sede social en el municipio de Vilanova	<i>¡Eres nuestra voz! Contamos contigo en momentos de crisis.</i>
	Asociaciones de vecinos del municipio	<i>Somos comunidad. En crisis, nuestra prioridad son nuestros vecinos.</i>
<b>Medios de comunicación</b>	Medios de comunicación con cobertura comarcal	<i>Apostamos por la transparencia en momentos de crisis.</i>
<b>Líderes de opinión</b>	Periodistas de medios de comunicación comarcal especializados en política	<i>Somos profesionales, trabajamos por una información rápida y veraz.</i>
<b>Organismos públicos</b>	Policía local de Vilanova del Camí	<i>¡Eres nuestro referente en seguridad! Ante una crisis, sois nuestros ojos.</i>
	Protección civil de Vilanova del Camí	<i>Tu experiencia es la de todos. Apostamos por la proximidad y por una gestión eficaz.</i>
	Socios de la Mancomunidad Intermunicipal de la Conca d'Òdena	<i>¡Estamos preparados! Vilanova da un paso en materia de comunicación de crisis.</i>
<b>Empresas</b>	Empresas instaladas y que operan en los polígonos y en el municipio de Vilanova.	<i>¡Siéntete seguro! Vilanova innova en materia de comunicación de crisis.</i>

Fig. 3. Elaboración propia

# 10. Cronograma y presupuesto

Está previsto dar a conocer el nuevo plan de comunicación de Crisis del Ayuntamiento de Vilanova del Camí en el transcurso del año 2023, dejando el presente año 2022 para la preparación del plan y la aprobación de este por parte del gobierno municipal, una vez aprobados los presupuestos municipales previstos para el mes de septiembre.

El plan está dividido en dos etapas. Una primera etapa se centra en dar a conocer y formar a los públicos implicados en el plan de comunicación de crisis (acciones 1, 2, 3, 4, 5, 13 y 14). Esta primera etapa se ejecutará entre el mes de febrero y junio, antes de la temporada estival, finalizando con un simulacro para poner a prueba el sistema y las formaciones realizadas, detectando posibles desviaciones, modificaciones o mejoras en el plan.

La segunda parte del plan se iniciará a partir de septiembre. La campaña se centrará en las acciones comunicativas a los públicos que no intervienen directamente en el plan de comunicación (acciones 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 15) pero que han de ser conocedores de su existencia para así lograr tejer una mejor imagen del Ayuntamiento de Vilanova del Camí.

Cronograma de acciones comunicativas												
Acciones por orden de ejecución	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
Acción 1. Reunión responsables políticos												
Acción 2. Formación miembros comité y portavoz												
Acción 3. Reunión responsables técnicos												
Acción 4a. Habilitación espacio crisis en al web												
Acción 4b. Formación personal laboral y test												
Acción 13. Envío de comunicado a policía local y protección civil												
Acción 14. Reunión formativa policía local y protección civil												
Acción 5. Realización de simulacro de crisis												
Acción 6. Reunión con miembros oposición												
Acción 7. Publicación de artículo en boletín municipal												
Acción 8. Entrevista alcaldesa en Radio Nova												
Acción 9. Envío de carta a las asociaciones de vecinos												
Acción 10. Envío de e-mail a empresas del municipio												
Acción 11. Envío de nota de prensa a medios comarcales												
Acción 12a. Habilitación sala de prensa online												
Acción 12b. Envío de comunicado de prensa a periodistas												
Acción 15. Reunión en mancomunidad												
Evaluación del plan de comunicación												

Fig. 4. Elaboración propia

En cuanto al presupuesto, al tratarse de un Ayuntamiento los presupuestos de las diferentes Áreas intervinientes en el plan de comunicación ya está asignado y cerrado. Las diferentes acciones se pueden llevar a cabo con recursos propios de los diferentes departamentos a través de los técnicos asignados, siendo el departamento de comunicación el que más presión tiene en cuanto a tareas a realizar, por lo que se valoraría un refuerzo adicional en cuanto a personal para poder ejecutar todas las acciones programadas. Podría tratarse de realizar algún convenio o a través del plan de ocupación municipal.

Así mismo, las partidas presupuestarias del plan de comunicación son las que se detallan a continuación.

PRESUPUESTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN		
Acciones / Partidas del presupuesto del plan de comunicación	Cantidad	Coste previsto
Elaboración del manual de crisis	1	Recursos propios
Establecimiento de escenarios de crisis	1	Recursos propios
Reunión con los responsables políticos de las áreas implicadas	2	Recursos propios
Elaboración del PowerPoint de presentación	1	Recursos propios
Sesión de formación para los miembros del comité de crisis	2	Recursos propios
Elaboración del dossier formativo y PowerPoint de la formación	1	Recursos propios
Formación de portavoces	3	Recursos propios
Elaboración del material de la formación de portavoces	1	Recursos propios
Reunión con responsables técnicos de los departamentos	2	Recursos propios
Elaboración del PowerPoint de presentación	1	Recursos propios
Elaboración del comunicado para publicar en la intranet	1	Recursos propios
Habilitación de nuevo espacio en la intranet: Comunicación de crisis y riesgo	1	Recursos propios
Elaboración y publicación de documentos en el nuevo espacio de la intranet	1	Recursos propios
Elaboración de vídeos explicativos para la formación del personal	2	Recursos propios
Elaboración del test de control de conocimientos	1	Recursos propios
Realización, supervisión y conclusiones del simulacro de crisis	1	Recursos propios
Reunión equipo de gobierno y oposición	1	Recursos propios
Pendrive con la documentación del plan	20	Recursos propios
Publicación del artículo en boletín municipal	1	Recursos propios
Publicación del artículo y enlace a la web en redes sociales	1	Recursos propios
Realización de entrevista en radio municipal y publicación del podcast en web	1	Recursos propios
Elaboración y envío de la carta oficial a las asociaciones y entidades	75	Recursos propios
Redacción y envío del comunicado de alcaldía por e-mail a las empresas y comercios	300	Recursos propios
Redacción y envío de la nota de prensa a los medios.	6	Recursos propios
Redacción y envío del comunicado de prensa a los periodistas especializados	6	Recursos propios
Habilitación de la sala de prensa online en la web corporativa	1	Recursos propios
Redacción y envío del comunicado y convocatoria a la policía local y protección civil	2	Recursos propios
Elaboración del dossier informativo para la Mancomunidad	20	Recursos propios
Evaluación del plan de comunicación y acciones de mejora	1	Recursos propios

Fig. 5. Elaboración propia

## 11. Evaluación

Para poder evaluar y comprobar la consecución de los objetivos, se aplicarán diversos métodos de evaluación, tanto cualitativos como cuantitativos.

Para ello, primeramente, se llevará a cabo una evaluación formativa (Cuenca, Joan y Verazzi, Laura, 2018, p. 89) durante las fases de preparación y ejecución del plan de comunicación, para ir viendo el progreso y detectar las necesidades de nuevas acciones. Esta evaluación y seguimiento se llevará a cabo a partir de reuniones, feedbacks formales e informales de los participantes en las actividades y de los diferentes públicos implicados en la campaña, y a través de indicadores establecidos.

Podríamos establecer los siguientes indicadores de gestión (inputs):

- Cumplimiento de los plazos establecidos en el cronograma.
- Nº de e-mails enviados a las asociaciones (tantos como asociaciones haya).
- Nº de e-mails enviados a las empresas (tantos como empresas haya).
- Nº de asistentes a las reuniones informativas y formativas.
- Entrega en plazo del artículo del boletín y del dossier informativo.

También estableceríamos indicadores de satisfacción, que obtendríamos a partir de encuestas (online y vía telefónica) que se realizarían a los diferentes públicos clave para conocer su opinión sobre cómo se está gestionando la información y si ésta, es útil y clara.

Por último, incorporaríamos una evaluación final sumativa con los siguientes indicadores según objetivos, para conocer así el grado de consecución de estos.

- **Indicadores objetivo 1:** conocer el nivel de conocimiento del plan de comunicación a través de una encuesta ad-hoc online (a través de la intranet y notificada por correo electrónico); *feedback* informal de los responsables participantes, total de asistentes a las reuniones.
- **Indicadores objetivo 2:** total de participantes en las reuniones formativas, *feedback* informal de los asistentes y de sus responsables de área; encuesta de satisfacción a través del portal notificada por correo electrónico.
- **Indicadores objetivo 3.** Número de accesos en el apartado de comunicación de crisis de la web corporativa.
- **Indicadores objetivo 4:** se utilizarán indicadores del tipo output como el incremento progresivo de la participación en los canales internos del Ayuntamiento en materia de crisis; accesos a la sección específica del plan de comunicación de crisis, y número de consultas realizadas por parte del personal, número de sugerencias en el buzón, número de comentarios y consultas realizadas.
- **Indicadores objetivo 5.** Realización de un *press clipping* para detectar el número de publicaciones en los medios de comunicación online y tradicionales de la comarca y locales sobre la noticia de la creación del nuevo plan de comunicación de crisis del Ayuntamiento; número de comentarios e interacciones a las noticias publicadas. Número de acceso a la sala de prensa virtual, número de visualizaciones y descargas del material publicado.
- **Indicadores objetivo 6.** Resultados del simulacro, tiempo de reacción del comité de crisis, resultados de la gestión, resultados y *feedback* de la reunión de evaluación tras el simulacro.

## 12. Conclusiones

Tal y como se ha explicado en el marco teórico, desde la crisis de la Covid-19 la administración pública está más concienciada en la necesidad de tener un buen plan de comunicación de crisis para así ser más rápidos, eficientes y transparentes en su gestión y en su comunicación, siguiendo siempre la línea de su cultura y filosofía de empresa o de institución. Se detecta que los gestores políticos diseñan y establecen una hoja de ruta para los 4 años de la legislatura, pero se olvidan de que el Ayuntamiento es una institución, una empresa donde trabajan personas de manera fija y que, por tanto, es necesario que se establezca una identidad corporativa clara independientemente del partido político que

gestione estos años la institución. En nuestro caso, ha sido gracias al interés de crear un plan de comunicación de crisis que el Ayuntamiento ha detectado deficiencias comunicativas y en su identidad de imagen corporativa. Este hecho ha promovido la creación y definición de su cultura organizativa, inexistente hasta ahora, con el objetivo de dar coherencia a sus comunicaciones a través de su misión, visión y valores. Tal y como se detectó en el DAFO, esa coherencia y conexión era deficitaria, precisamente por no tener unas líneas de actuación claras, provocando que no haya una línea clara, coordinada y coherente entre las diferentes comunicaciones que el Ayuntamiento realiza a sus públicos, tanto internos como externos. Por lo tanto, una vez definidas la misión, visión y valores, es importante que sus públicos internos la conozcan, con el objetivo de conseguir su cooperación y participación en momentos de crisis.

Una vez definida la cultura corporativa y estudiado en profundidad la situación de partida y los públicos clave, se ha diseñado un plan de comunicación para dar a conocer el plan de comunicación de crisis. Para detectar públicos clave a quienes dirigir las acciones, se ha definido los diferentes escenarios de riesgos que pueden derivar en crisis seleccionando los miembros de los diferentes comités de crisis (ver anexo 5). Una vez seleccionados, se han diseñado varias acciones relacionadas con la información, formación y potenciación de la bidireccionalidad, lo cual ayudará a la mejora del tiempo de reacción comunicativa ante una crisis. Para comunicar el plan de comunicación de crisis se ha tenido en cuenta tanto los públicos internos como externos con diversas acciones comunicativas que no supongan un coste adicional a la administración.

En el transcurso del a preparación del plan de comunicación se ha detectado que el Ayuntamiento tiende a priorizar la comunicación externa, centralizada en el departamento de comunicación, dejando de lado, medio olvidada, la comunicación interna que coordina RRHH pero sin una línea clara de actuación. En este caso, el Ayuntamiento cuenta como herramienta principal de comunicación interna la intranet (además de las reuniones en cascada), pero no todos los empleados la consultan o tienen fácil acceso, especialmente si no trabajan con ordenador. Por lo tanto, el Ayuntamiento tiene pendiente definir el uso de los diferentes canales de comunicación, marcando el público al que va destinado y el tipo de información a transmitir, ya que actualmente no se diferencia el uso de canales lo que lleva a repetir las noticias y notificaciones por igual a través de todos los medios, sin adaptar ni diversificar su mensaje en función del público que los utiliza.

El Ayuntamiento de Vilanova del Camí no ha tenido graves crisis comunicativas en su historia, lo que hace que, inicialmente, sea difícil para los técnicos y para los responsables políticos ver los posibles riesgos existentes en el municipio, ya que los consideran como algo que puede llegar a existir, pero que no debe de ser motivo de alarma por ser algo excepcional. Así pues, con la planificación y las acciones propuestas para los diferentes públicos clave, queda cubierta la necesidad de comunicación del Ayuntamiento, y, por tanto, el objetivo general del presente TFM y también de los objetivos específicos, dirigidos a detectar de manera más eficiente los públicos clave.

Como apunte final, el Ayuntamiento de Vilanova del Camí tiene un camino por delante que recorrer en mejora de materia comunicativa, pero muestra una buena voluntad de cambio para ser más eficiente, eficaz y rápido en situaciones de crisis.

## 13. Bibliografía

- Alcantud, A. [Ana], & Mazo, D. [Dafne] (2011). El papel de la comunicación en la gestión de las situaciones de crisis desde las administraciones públicas. *Gestión y Análisis De Políticas Públicas*, (6), 175–191. Disponible en <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i6.9950>
- Caldevilla, D. [David] (2009). Comunicar en situaciones de crisis. *Vivat Academia*, (105), 1-27. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525753041004>
- Calleja-Reina, M.A. [María Antonia], Paniagua F. J. [Francisco Javier], & Victoria, J. S. [Juan Salvador] (2018). Herramientas digitales y Comunicación de Crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos (2015). *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 24 (2), 1147-1167. Disponible en: <https://doi.org/10.5209/ESMP.62206>
- Campillo-Alhama, C. [Conchi] (2011). Investigación en comunicación municipal: estudios y aportaciones académicas. *Vivat Academia*, (117), 1035-1048. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752959069>
- Crespo, I. [Ismael], Garrido, A. [Antonio], & Medina, R. M. [Rosa María] (2017). La comunicación de crisis en la administración pública española: análisis de evidencia empírica. *Gestión y Análisis De Políticas Públicas*, (18), 110–134. Disponible en <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i18.10465>
- Cuenca, J. [Joan] Verazzi, L. [Laura] (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: UOC.
- Estanyol, E. [Elisenda] (2021). *Guía para elaborar el trabajo final de máster: Máster Universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos*. Barcelona: UOC.
- Lalueza, F. [Ferran] (2017). The show must go on. Barcelona: UOC. [PDF/Online]. Recuperado de <http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=244585>
- Lalueza, F. [Ferran] (2020). Por qué lo llaman crisis cuando quieren decir riesgo? *COMeIN*, 96. Disponible en <https://doi.org/10.7238/c.n96.2015>  
[https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC\\_UOC/166h2gj/cdi\\_crossref\\_primary\\_10\\_7238\\_c\\_n96\\_2015](https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC_UOC/166h2gj/cdi_crossref_primary_10_7238_c_n96_2015)
- López, A. [Ana Belén] (2020). Comunicación de crisis y Ayuntamientos: el papel de Telegram durante la crisis sanitaria de la COVID -19. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 7(14), 104–126. Disponible en [https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC\\_UOC/166h2gj/cdi\\_doaj\\_primary\\_oai\\_doaj\\_org\\_article\\_776c78df646f4ad6b0117d53161fa907](https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC_UOC/166h2gj/cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_776c78df646f4ad6b0117d53161fa907)

- Losada, J.C. [José Carlos] (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. Barcelona: UOC. Disponible en [https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC\\_UOC/166h2gj](https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC_UOC/166h2gj)
- Marca Francés, G. [Guillem] (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. IV: La investigación estratégica de evaluación*. Barcelona: UOC.
- Marcos-García, S. [Sílvia], Doménech-Fabregat, H. [Hugo] & Casero-Ripolles, A. [Andreu] (2021). La plataformización de la comunicación política institucional. El uso de WhatsApp por parte de las administraciones locales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 79, 100–126. Disponible en <https://doi.org/10.4185/RLCS-2021-1520>
- Matilla, K. [Kathy] (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona: UOC.
- Micaletto, J. P. [Juan Pablo] (2018). Principios fundamentales de la comunicación en crisis: una configuración táctica. *Razón y Palabra*, 22 (2), 503–517. Disponible en <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1079>
- Oliveira, A. [Andréa] (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. II: Públicos y stakeholders*. Barcelona: UOC.
- Rodríguez, MM. [María del Mar], Marauri, I. [Iñigo], & Cantalapiedra, MJ. [María José] (2013). La política de comunicación proactiva de las instituciones públicas para combatir crisis. *Revista Latina de Comunicación Social*, (68), 457-484. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81928785019>
- Rojas O. I. [Octavio Isaac] (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Comunicar*, (21), 137-140. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15802121>
- Smith R. D. [Ronald D.] (2013). *Strategic planning for public relations*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Smolak-Lozano, E. [Emilia] & García, D. [Damián] (2013). Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Vivat Academia*, (124), 51-67. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752943002>
- Sureda, M. [Marc], & Torres, L. [Lourdes] (2016). *Manual de comunicación para ayuntamientos pequeños (y no tan pequeños)*. Barcelona: UOC. Disponible en [https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC\\_UOC/166h2gj/cdi\\_proquest\\_ebookcentral\\_EBC4675946](https://discovery.biblioteca.uoc.edu/permalink/34CSUC_UOC/166h2gj/cdi_proquest_ebookcentral_EBC4675946)
- Villodre, J. [Julián], & Criado, J. I. [J. Ignacio] (2021). Colaboración entre administraciones públicas y ciudadanía en Twitter durante la crisis del Covid-19 en España. *Gestión y Análisis De Políticas Públicas*, (26), 81–91. Disponible en <https://doi.org/10.24965/gapp.i26.10845>

# 14. Anexos

## Anexo 1. Tipología de crisis

Teniendo claros los rasgos más comunes que están presentes en las crisis, podemos encontrar numerosas clasificaciones dependiendo del autor. Caldevilla, David (2009), Smolak-Lozano, Emilia y García, Damián (2013) y Losada, José Carlos (2010) entre otros, recopilan varias clasificaciones basándose en las teorías analizadas por varios autores. De todas, se ha seleccionado las que pueden ser de más utilidad a la hora de clasificar una crisis en la **administración pública**. Según el origen de la crisis o la naturaleza de los acontecimientos, los autores clasifican:

Clasificación según la naturaleza o el origen de los acontecimientos	
Origen objetivo o subjetivo	<b>Origen objetivo:</b> crisis provocadas por acontecimientos objetivos (medibles, cuantificables, visibles) y externos, como, por ejemplo: guerras, huelgas...
	<b>Origen subjetivo:</b> crisis provocadas por acontecimientos subjetivos; es decir, derivadas de una percepción (equivocada o no) o de un estado de opinión de personas relacionadas de manera directa o indirecta con la empresa (empleados, periodistas, miembros de empresas de la competencia...) Algún ejemplo sería: rumores, enfrentamientos entre empresas...
Origen técnico o político	<b>Origen técnico:</b> crisis como resultado de un riesgo de carácter técnico, relacionado con la cadena o algunos procesos de fabricación del producto, como por ejemplo un accidente químico, una explosión en la cadena de montaje, etc.
	<b>Origen político:</b> crisis como resultado de un riesgo derivado de un estado de opinión, referente a la política de la empresa y sus decisiones.
Origen exógeno (externo) o endógeno (interno)	<p><b>Origen exógeno:</b> la causa tiene origen en algún fenómeno fuera de la organización. Ataca en un principio a la imagen de la empresa ante sus públicos externos y posteriormente al interior de la organización. Por ejemplo, subida de los precios de las materias primas y de los productos.</p> <p><b>Origen endógeno:</b> la crisis de origen endógeno nace en el interior de las organizaciones y se extienden por el resto de la compañía atacando a la unión interna de la empresa y amenaza con extenderse a los públicos externos. Empieza afectando por tanto a la cohesión interna. Smolak-Lozano, Emilia y García, Damián (2013) recuerda que, “si no hay una buena comunicación interna, ésta, al estar ligada al a externa, repercutirá negativamente creando un foco de crisis”. Por ejemplo, un conflicto social propio de una organización.</p>

Fig. 6. Elaboración propia

Crespo, Ismael y otros (2017) también menciona las trayectorias de crisis más frecuentes con las que se encuentran los responsables públicos.

Trayectorias de crisis según Crespo, Ismael y otros (2017)	
Crisis de combustión rápida	El autor las define como intensas y breves, consecuencia de calamidades y desastres naturales como seísmos, huracanes, maremotos [...] Además se caracterizan por la simultaneidad del cierre operativo y el cierre político de las mismas.
Crisis de combustión lenta	Hacen referencia a amenazas a largo plazo que se desarrollan lentamente pero que, raramente, alcanzan un punto crítico y permanecen típicamente sin resolver
Crisis de larga sombra	Estas crisis separan el cierre operativo y el cierre político de las mismas y por prolongarse en al arenas políticas y sociales después que las amenazas o la situación de crisis se hay desvanecido. Pueden llegar a ser vistas como indicadores de problemas más profundos y pueden sacar a la luz fallos en los arreglos existentes de prevención y de preparación.
Crisis catárticas	Son menos frecuentes y se caracterizan por una terminación relativamente abrupta que sigue a una aparición lenta y gradual.

*Fig. 7. Elaboración propia*

## Anexo 2. Crisis más habituales en la administración pública

Tal y como se ha referenciado en el presente trabajo, a través de autores como Octavio Isaac (2003) de varios autores referenciados por Smolak-Lozano, Emilia y García, Damián (2013), a la hora de analizar los posibles tipos de crisis podemos establecer una clasificación propia con las más habituales que podrían darse en la administración pública, en este caso en un Ayuntamiento como el de Vilanova del Camí. A partir de las referencias teóricas del autor, serían las siguientes:

- **Fenómenos naturales:** inundaciones, terremotos, sequía, incendios, ventadas, etc.
- **Crisis relacionadas con la salud y la alimentación:** epidemias, intoxicaciones...
- **Crisis económico-financieras:** huelgas, conflicto laboral, bancarrota, fraude, corrupción
- **Crisis de confrontación** (acontecimientos políticos y conflictos sociales): las provocadas deliberadamente por grupos o individuos descontentos que luchan contra la administración pública por uno o varios temas a través de protestas violentas, conflictos políticos y comerciales...
- **Crisis físicas** (accidentes): laborales, relacionado con el transporte, que afecten al medio ambiente, incendios en instalaciones, derrames químicos, derrumbes...
- **Eventos de origen criminal:** secuestros, asesinatos, sabotajes...
- **Asuntos jurídicos:** de discriminación racial, de abuso sexual, plagios...
- **Retirada de productos:** defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración...
- **Crisis tecnológicas:** ataques informáticos, virus, hackeos, caída de sistemas de administración pública y de gestión...
- **Crisis internas:** absentismos, conflictos laborales, baja competitividad, cambios traumáticos en la dirección (cambio de equipo de gobierno cada 4 años), violencia en el lugar de trabajo.
- **Crisis informacional:** aquellas en que la dirección oculta o falsifica información sobre la organización o los productos y/o servicios en sus tratos con los clientes o ciudadanos: información falsa, filtraciones, pérdida de información, confidencialidad....
- **Crisis reputacional:** actos ilegales, sobornos, extorsiones, espionajes, calumnias, rumores, bromas pesadas, daños en la reputación corporativa, manipulación de logos, incumplimiento de los valores de la organización, mala gestión directiva.

# Anexo 3. Priorities worksheet

A continuación, se detalla la tabla utilizada para puntuar y seleccionar los públicos clave a quien dirigir el plan de comunicación de crisis. La metodología utilizada es la de *priorities worksheet* de Smith, Ronald D. (2013).

Z	Y	X	W	V	U	T	S	R	Q	P	O	N	M	L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A
A3	A2	A3	A2	A3	A1	H2	A3	A3	E1	D3	C3	A1	A												
Z1	Y2	X2	W2	V2	U1	B1	S3	R3	Q3	P2	O2	N3	M2	M3	L3	B3	J1	I3	H2	G1	B1	E1	B1	C3	B
C3	C2	C2	C3	C3	C3	C3	C1	M3	L3	C3	C														
D3	D2	D2	D3	D3	D3	D1	N2	M3	L3	D3	D														
E3	S2	R2	E1	E3	E3	N2	N3	M3	L3	E1	E3	I2	H1	E3	E3			E							
Z1	F1	X1	W1	V1	U1	F1	S3	R3	Q3	P1	O1	N3	N3	M3	L3	K1	J1	I2	H3	G1				F	
G1	G1	X1	G1	G1	G1	G3	S3	R3	Q3	G1	G1	N3	N3	M3	L3	G1	G1	I3	H3					G	
H3	S1	R1	Q2	H3	H3	N2	N2	M3	L3	H3	H3	H2						H							
I3	S1	R1	I2	I3	I3	N2	N2	M3	L3	I3	I3							I							
Z1	J1	X1	W1	V1	U1	J1	S3	R3	Q3	P1	O1	N3	N3	M3	L3	K1								J	
L3	L3	X1	W1	V1	U1	K1	S3	R3	Q3	P1	O1	N3	N3	M3	L3									K	
M3	M2	M2	M3											M											
N3	N2	N2	N2	N3	N3	N1												N							
N3												N													
O1	O1	X1	W1	V1	U1	O1	S3	R3	Q3	P1														O	
P1	P1	X1	W1	V1	U1	P1	S3	R3	Q3															P	
Q3	Q3	Q2	Q3	Q3	Q3	Q3	S2	R2																Q	
R3	R2																	R							
S3	S3	S3	S3	S2	S3	S3																		S	
Z1	Y1	X1	W1	V1	U2																			T	
Z1	Y1	X1	W1	V1																				U	
Z1	V1	X1	W1																					V	
Z1	Y1	X1																						W	
X2	X1																							X	
Z1																								Y	

Fig. 8. Elaboración propia

Seguidamente se detalla la clasificación de los públicos y la puntuación obtenida. También se muestra la relación de los públicos ordenados de mayor a menor puntuación, de los cuales se han escogido los que han obtenido una puntuación igual o mayor a 40 puntos.

Puntos	Públicos	Públicos ordenados según puntuación obtenida
48	<b>A</b> Ciudadanos de Vilanova del Camí	76 <b>L</b> Técnicos municipales
6	<b>B</b> Ciudadanos de otros municipios de la Conca de Òdena	73 <b>M</b> Personal laboral del Ayuntamiento
68	<b>C</b> Miembros del equipo de gobierno de Vilanova	68 <b>C</b> Miembros del equipo de gobierno de Vilanova
59	<b>D</b> Miembros de los grupos de la oposición política en Vilanova	61 <b>N</b> Protección Civil
40	<b>E</b> Medios de comunicación comarcal	59 <b>D</b> Miembros de los grupos de la oposición política en Vilanova
2	<b>F</b> Medios de comunicación autonómicos	58 <b>N</b> Policía Local
14	<b>G</b> Bloggers municipales	50 <b>R</b> Asociaciones de vecinos
44	<b>H</b> Líderes de opinión (periodistas especializados)	48 <b>A</b> Ciudadanos de Vilanova del Camí
45	<b>I</b> Empresas de Vilanova	47 <b>S</b> Otras asociaciones y entidades municipales
4	<b>J</b> Entidades educativas del municipio	45 <b>I</b> Empresas de Vilanova
4	<b>K</b> ONGs municipales	44 <b>H</b> Líderes de opinión (periodistas especializados)
76	<b>L</b> Técnicos municipales	43 <b>Q</b> Socios de la Mancomunidad de la conca de Òdena
73	<b>M</b> Personal laboral del Ayuntamiento	40 <b>E</b> Medios de comunicación comarcal
58	<b>N</b> Policía Local	15 <b>X</b> Consell Comarcal de Anoia
61	<b>N</b> Protección Civil	14 <b>G</b> Bloggers municipales
8	<b>O</b> Mossos d'Esquadra	10 <b>W</b> Proveedores de servicios municipales
8	<b>P</b> Cuerpo de bomberos	9 <b>V</b> Inversores municipales
43	<b>Q</b> Socios de la Mancomunidad de la conca de Òdena	9 <b>Z</b> Diputación de Barcelona
50	<b>R</b> Asociaciones de vecinos	8 <b>O</b> Mossos d'Esquadra
47	<b>S</b> Otras asociaciones y entidades municipales	8 <b>P</b> Cuerpo de bomberos
0	<b>T</b> Fuerzas hostiles	7 <b>U</b> Entidades bancarias
7	<b>U</b> Entidades bancarias	6 <b>B</b> Ciudadanos de otros municipios de la Conca de Òdena
9	<b>V</b> Inversores municipales	6 <b>Y</b> Consejo de jóvenes municipal
10	<b>W</b> Proveedores de servicios municipales	4 <b>J</b> Entidades educativas del municipio
15	<b>X</b> Consell Comarcal de Anoia	4 <b>K</b> ONGs municipales
6	<b>Y</b> Consejo de jóvenes municipal	2 <b>F</b> Medios de comunicación autonómicos
9	<b>Z</b> Diputación de Barcelona	0 <b>T</b> Fuerzas hostiles

Fig. 9. Elaboración propia

## Anexo 4. Escenarios de riesgos en Vilanova del Camí

Tras la documentación analizada y las reuniones mantenidas con los técnicos del Ayuntamiento de Vilanova del Camí, se ha detectado los siguientes riesgos que pueden derivar en una crisis. Para facilitar su clasificación y desarrollo, se han agrupado en varios escenarios donde también se especifica el grado de gravedad que tiene la afectación del escenario en la reputación corporativa del Ayuntamiento, según la escala de semáforo de Losada, José Carlos (2010) y Rojas, Octavio Isaac (2003):

Clasificación de escenarios de riesgos que pueden derivar en crisis en Vilanova del Camí	
<b>ESCENARIO 1. DESASTRES NATURALES O EN INFRAESTRUCTURAS MUNICIPALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desastres naturales:</b> inundaciones, tormentas eléctricas, incendios forestales, sequía, movimientos sísmicos, nevadas, ventadas, corrimiento de tierras, entre otros fenómenos.</li> <li>• <b>Desastres en medio ambiente:</b> derrames o vertidos, muerte masiva de peces en el río, contaminación, escapes o fugas químicas por aire o agua (accidentes químicos).</li> <li>• <b>Accidentes en infraestructuras:</b> derrumbes, incendios en instalaciones, explosiones, accidentes en viviendas, accidentes en la red viaria del municipio, accidentes laborales, accidente aéreo en el municipio, etc.</li> </ul>
<b>ESCENARIO 2. CRISIS DE SEGURIDAD Y DESALUD PÚBLICA E HIGIENE ALIMENTARIA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crisis sanitaria:</b> brotes epidémicos, contaminación del agua del municipio, intoxicaciones alimentarias en la población, retirada de productos por defectos de fabricación que puedan dañar la salud, etc. Cualquier otra situación con enfermedades o infecciones que pueda afectar a los habitantes del municipio.</li> <li>• <b>Violencia</b> en el puesto de trabajo.</li> <li>• <b>Eventos de origen criminal:</b> secuestros, asesinatos, sabotajes, saqueos, altercados, tráfico de drogas y armas.</li> <li>• <b>Falta o interrupción de suministros básicos en el municipio:</b> falta o cortes de agua, gas, luz, escasez en el suministro de productos básicos de alimentación e higiene.</li> </ul>
<b>ESCENARIO 3. CRISIS TECNOLÓGICA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Caída en la red informática de la administración electrónica:</b> interrupción de la red de servicios municipal que impida prestar los servicios a la ciudadanía con normalidad.</li> <li>• <b>Ataques intencionados en la red informática:</b> ataques informáticos, virus, etc.</li> <li>• <b>Fallos operativos y técnicos:</b> caída de la red de comunicaciones del municipio (teléfono, internet, cobertura de radio y televisión). Se incluyen fallos en el sistema que impida al ciudadano realizar sus gestiones electrónicas con normalidad o contactar con la administración.</li> </ul>
<b>ESCENARIO 4. CRISIS REPUTACIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crisis informacional:</b> ocultación o falsificación de información sobre la organización o sobre los productos y servicios que la administración facilita a los ciudadanos. Se incluye filtraciones de documentación confidencial a los medios de comunicación o personal externo y pérdida de información sensible.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crisis de imagen:</b> realización de actos ilegales, sobornos, extorsiones, tratos de favor, espionajes, calumnias, rumores y todo tipo de acciones que pueda dañar la imagen y reputación corporativa, así como los incumplimientos de los valores y filosofía de la organización.</li> <li>• <b>Crisis administrativa:</b> generada a partir de errores, confusiones o información errónea que se les da a los ciudadanos por parte de los trabajadores municipales. Se incluye errores en las respuestas oficiales, falta de comunicación o silencio administrativo, entre otros.</li> </ul>
<b>ESCENARIO 5. CRISIS POLÍTICAS Y SOCIALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crisis de intereses políticos:</b> acciones gubernamentales que anteponen los intereses políticos antes que los municipales, que puedan afectar de manera negativa a los ciudadanos del municipio.</li> <li>• <b>Dimisiones:</b> dimisión de un miembro del equipo de gobierno.</li> <li>• <b>Incidentes sociales:</b> violencia hacia las personas, feminicidio, violaciones, pobreza, desahucios, exclusión social y otros casos derivados y relacionados.</li> <li>• <b>Crisis de confrontación:</b> situaciones de crisis provocadas deliberadamente por grupos o individuos descontentos con la administración a través de protestas.</li> </ul>
<b>ESCENARIO 6. CRISIS ECONÓMICAS, FINANCIERAS Y JURÍDICAS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crisis jurídicas:</b> denuncias hacia la administración por parte de alguna entidad o ciudadano incluyendo temas como discriminación racial, abuso sexual, etc. Se incluye investigaciones de la fiscalía por temas como anticorrupción u otro tipo de imputaciones que afecten directamente a personal del Ayuntamiento. Otro tipo de actuaciones de tipo jurídico que impliquen la responsabilidad del Ayuntamiento.</li> <li>• <b>Crisis económico-financieras:</b> huelgas en el municipio, conflictos laborales, detección de fraude por parte del Ayuntamiento, bancarrota, y en general, todas aquellas situaciones que impliquen y vayan contra la transparencia relacionada con la gestión de recursos públicos.</li> </ul>
<b>ESCENARIO 7. CRISIS INTERNAS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crisis laborales:</b> incidentes que pongan en riesgo el clima laboral, huelgas de trabajadores internos, protestas, renuncias, etc. Se incluye situaciones de acoso laboral, violencia en el puesto de trabajo, entre otras situaciones similares.</li> <li>• <b>Crisis de dirección:</b> derivada por el cambio de dirección política cada 4 años, que puede derivar en desmotivación, descontentos, en estrés y tensión. Situaciones que provocan absentismos, dimisiones internas y otros conflictos que derivan en una baja competitividad que acaben afectando a los servicios y, por tanto, a los ciudadanos de Vilanova el Camí.</li> </ul>

Fig. 10. Elaboración propia

# Anexo 5. Comités de crisis en Vilanova del Camí

A través de los diferentes escenarios detectados, se han establecidos los siguientes comités de crisis, a los cuales se puede invitar a otros técnicos no mencionados según la gravedad y la situación de crisis detectada y analizada.

Constitución de los comités de crisis según escenario	
<b>ESCENARIO 1. DESASTRES NATURALES O EN INFRAESTRUCTURAS MUNICIPALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidencia comité:</b> alcalde/alcaldesa</li> <li>• <b>Secretario:</b> secretario/a de alcaldía</li> <li>• <b>Responsable de comunicación:</b> director/a del departamento de comunicación</li> <li>• <b>Responsable político:</b> regidor de Obras y urbanismo o regidor de Medio ambiente (en función de la crisis)</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> representante de policía local</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> representante de protección civil</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> responsable del área jurídica del Ayuntamiento.</li> </ul>
<b>ESCENARIO 2. CRISIS DE SEGURIDAD Y DESALUD PÚBLICA E HIGIENE ALIMENTARIA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidencia comité:</b> alcalde/alcaldesa</li> <li>• <b>Secretario:</b> secretario/a de alcaldía</li> <li>• <b>Responsable de comunicación:</b> director/a del departamento de comunicación</li> <li>• <b>Responsable político:</b> regidor de Sanidad o regidor de Servicios sociales o regidor de Servicios municipales (en función de la crisis)</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> representante de policía local (a valorar según crisis)</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> representante de protección civil</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> responsable del área de RRHH del Ayuntamiento</li> </ul>
<b>ESCENARIO 3. CRISIS TECNOLÓGICA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidencia comité:</b> alcalde/alcaldesa</li> <li>• <b>Secretario:</b> secretario/a de alcaldía</li> <li>• <b>Responsable de comunicación:</b> director/a del departamento de comunicación</li> <li>• <b>Responsable político:</b> regidor de Servicios municipales</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> responsable del departamento técnico del Ayuntamiento</li> </ul>
<b>ESCENARIO 4. CRISIS REPUTACIONALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidencia comité:</b> alcalde/alcaldesa</li> <li>• <b>Secretario:</b> secretario/a de alcaldía</li> <li>• <b>Responsable de comunicación:</b> director/a del departamento de comunicación</li> <li>• <b>Responsable político:</b> regidor Régimen interior</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> responsable del área jurídica del Ayuntamiento</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> responsable del área de RRHH del Ayuntamiento</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> otros representantes según área afectada</li> </ul>
<b>ESCENARIO 5. CRISIS POLÍTICAS Y SOCIALES</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidencia comité:</b> alcalde/alcaldesa</li> <li>• <b>Secretario:</b> secretario/a de alcaldía</li> <li>• <b>Responsable de comunicación:</b> director/a del departamento de comunicación</li> <li>• <b>Responsable político:</b> regidor de Servicios sociales (según crisis)</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> representante de policía local (a valorar según crisis)</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> responsable del área de RRHH del Ayuntamiento</li> </ul>
<b>ESCENARIO 6. CRISIS ECONÓMICAS, FINANCIERAS Y JURÍDICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidencia comité:</b> alcalde/alcaldesa</li> <li>• <b>Secretario:</b> secretario/a de alcaldía</li> <li>• <b>Responsable de comunicación:</b> director/a del departamento de comunicación</li> <li>• <b>Responsable político:</b> regidor Régimen interior o regidor de Hacienda (según crisis detectada)</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> responsable del área jurídica del Ayuntamiento</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> responsable del área de RRHH del Ayuntamiento</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> otros representantes según área afectada</li> </ul>
<b>ESCENARIO 7. CRISIS INTERNAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidencia comité:</b> alcalde/alcaldesa</li> <li>• <b>Secretario:</b> secretario/a de alcaldía</li> <li>• <b>Responsable de comunicación:</b> director/a del departamento de comunicación</li> <li>• <b>Responsable político:</b> regidor Régimen interior</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> responsable del área de RRHH del Ayuntamiento</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> otros representantes según área afectada</li> </ul>
<b>COMITÉ AUXILIAR PARA OTROS ESCENARIOS NO ESPECIFICADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presidencia comité:</b> alcalde/alcaldesa</li> <li>• <b>Secretario:</b> secretario/a de alcaldía</li> <li>• <b>Responsable de comunicación:</b> director/a del departamento de comunicación</li> <li>• <b>Responsable político:</b> regidor de área afectada por la crisis detectada</li> <li>• <b>Técnicos y expertos:</b> responsable técnico/a del área afectada por la crisis</li> </ul>

*Fig. 11. Elaboración propia*