

PROTOCOLO INTERINSTITUCIONAL DE GESTIÓN DE CRISIS COMUNICACIONALES relativas a la Minería Artesanal y de Pequeña Escala (MAPE)



planet**GOLD**
Ecuador

Voluntad que transforma

**PROTOCOLO INTERINSTITUCIONAL
DE GESTIÓN DE CRISIS COMUNICACIONALES
relativas a la Minería Artesanal y de Pequeña Escala
(MAPE)**



planet**GOLD**
Ecuador

Voluntad que transforma



Publicación realizada en el marco del Proyecto planetGOLD Ecuador, iniciativa liderada por el Ministerio de Ambiente y Energía (MAE), con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el financiamiento de Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF).

Equipo consultor: Manthra Comunicación.

© PNUD [2026]

Todos los derechos reservados.

Elaborado en Ecuador.

El PNUD autoriza la reproducción parcial o total de este contenido, siempre y cuando se realice sin fines de lucro y se cite la fuente de referencia.



Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Introducción y contexto | 4 |
| 2. Conceptos fundamentales | 6 |
| ¿Qué es una crisis en comunicación? | 7 |
| ¿Cómo identificar una crisis en comunicación? | 7 |
| ¿Cómo diferenciar una crisis de otros eventos críticos en comunicación? | 8 |
| ¿Qué causas pueden desencadenar una crisis de comunicación en la MAPE? | 9 |
| ¿Qué públicos podrían participar, estar involucrados o resultar afectados en una crisis de comunicación relativa a la MAPE? | 10 |
| ¿Qué es un protocolo de gestión de crisis en comunicación? | 11 |
| ¿Qué busca un protocolo de gestión de crisis comunicacionales? | 12 |
| ¿Cuáles son las fases de una crisis comunicacional? | 13 |
| 3. Protocolo de gestión de crisis en comunicación para el sector de la MAPE | 16 |
| Principios rectores | 17 |
| Objetivos | 17 |
| Actores incluidos | 17 |
| Viabilidad política | 17 |
| Estructura de coordinación del protocolo | 18 |
| El paso a paso para la actuación ante una crisis comunicacional | 20 |
| Herramientas básicas | 21 |
| 4. Nota final | 25 |
| 5. Anexo | 26 |



1.

Introducción y contexto

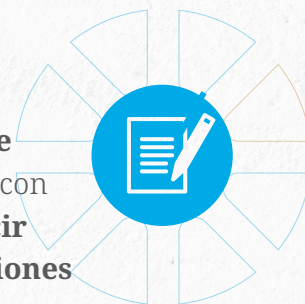
El presente documento contiene una **propuesta inicial de protocolo de gestión de crisis comunicacionales en el sector de la minería artesanal y en pequeña escala (MAPE)**, como un aporte de planetGOLD a sus aliados y contrapartes en esta fase de ejecución del proyecto. Esto, desde la conciencia de la complejidad que reviste la comunicación sobre temáticas relativas a la MAPE, especialmente en el contexto y coyuntura actuales.

Muchas crisis son, en realidad, dificultades de gestión comunicacional; por tanto, cabe el esfuerzo de desarrollar de manera participativa y técnica una herramienta para prevenirlas, gestionarlas y mitigar sus efectos.

La MAPE es, en sí misma, una temática polémica y complicada, alrededor de la cual, en la actualidad, se conjuga la **desinformación**, la **parcialidad** y la **tendenciosidad**, todo lo cual es un caldo de cultivo para crisis con alto potencial de complejizarse.

En contextos como el de la MAPE, en el que confluyen múltiples instituciones, enfoques, niveles de poder y responsabilidad, establecer definiciones compartidas no solo es un ejercicio técnico, sino estratégico hacia la **construcción de la confianza**, la **corresponsabilidad** y la **coordinación efectiva** en la gestión de la comunicación en crisis.

Para lograr un documento consensuado y útil para los actores involucrados, es fundamental partir de acuerdos sobre las **definiciones clave** y sobre la **hoja de ruta viable en caso de surgimiento de una crisis**. Contar con un lenguaje común y con líneas de acción claramente predeterminadas permitirá **reducir ambigüedades, alinear expectativas y evitar interpretaciones contrapuestas** que puedan generar tensiones en lugar de favorecer articulaciones.



Adicionalmente, el desafío que presenta la fusión ministerial debe ser pensado desde lo comunicacional, porque:

- Abre incertidumbre sobre vocerías, competencias y mandos,
- Puede generar vacíos de información o silencios institucionales con potencial riesgo comunicacional.
- Expone a conflictos de enfoque (ambiental vs. extractivista) que deben ser gestionados con mucho tino.

Por todo lo expuesto, se invita a entender esta propuesta como un ejercicio inicial y perfectible, que debe ser revisado continuamente y reenfocado cuando sea necesario.





2.

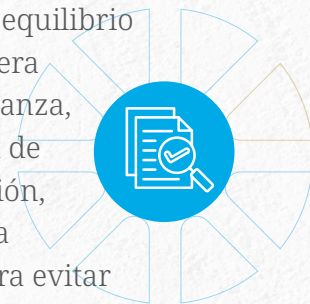
Conceptos fundamentales

¿Qué es una crisis en comunicación?

Es una situación que genera alta tensión, un impacto mediático significativo y que tiende a crecer si las acciones de mitigación desatienden el sentido de urgencia, son incorrectas o insuficientes.

En una crisis de comunicación, el factor determinante no es necesariamente el evento en sí, sino la percepción pública que genera y la forma en la que se gestiona durante y después del incidente.

Una crisis es un **evento repentino o escalado** que rompe el equilibrio comunicacional, que genera incertidumbre o desconfianza, que afecta la credibilidad de una persona u organización, y que exige una respuesta estratégica inmediata, para evitar o reducir **daños reputacionales, institucionales, sociales y/o económicos**.



¿Cómo identificar una crisis en comunicación?

Existen algunos elementos recurrentes que definen una crisis comunicacional; entre otros, los siguientes:

| Característica | Descripción |
|--|---|
| Factor sorpresa | Aparición repentina, que deja poco tiempo a la planificación. |
| Impacto reputacional alto | Afectación directa a la credibilidad, autoridad moral o imagen de la organización o figura pública ante sus grupos de interés. |
| Gran visibilidad pública o mediática | Propagación veloz a través de medios de comunicación, redes sociales u otros canales, aunque sea un hecho local o menor en su origen. |
| Exceso de incertidumbre y desinformación | Generación de rumores, versiones contradictorias, noticias falsas o especulaciones. |
| Demanda de respuesta inmediata | Urgencia y corta duración del "tiempo de oro" para la reacción. Tendencia a complicarse ante la ausencia de una postura clara y oportuna, pues el vacío es inmediatamente llenado por otros actores o narrativas que aprovechan la situación. |
| Puesta en entredicho de los valores institucionales | Exhibición o puesta a la luz de contradicciones entre el discurso institucional y las actuaciones reales, entre el discurso y la acción. |
| Afectación a múltiples públicos simultáneamente | Efecto "dominó" en los efectos sobre las audiencias de interés (aliados, autoridades, inversionistas o donantes, comunidad local, empresas privadas, academia, etc.). |
| Consecuencias duraderas si no se gestiona bien | Extensión y expansión del perjuicio o daño a la confianza, incluso mucho después del hecho concreto, especialmente cuando la respuesta es deficiente, insuficiente o defensiva. |
| Propensión a agravarse | Alto potencial de expansión o complejización si el manejo es inadecuado. |



| | |
|-----------------------------------|---|
| Alto potencial de escalada | El tiempo o las reacciones inadecuadas no harán más que complicarla de manera exponencial y en muy corto tiempo. |
| Pérdida de control | La persona o institución afectada a menudo pierde el control de la narrativa y pasa a estar en manos de los medios, del público común o, incluso, de sus detractores. |
| Presión intensa | El equipo directivo y de comunicación se ven sometidos a inmensas presiones para tomar decisiones acertadas con información incompleta y sesgada, a un ritmo muy vertiginoso. |

¿Cómo diferenciar una crisis de otros eventos críticos en comunicación?

Tomar adecuada conciencia de la gravedad y urgencia de un evento crítico en comunicación resulta clave, tanto para **no sobrereaccionar** ante situaciones menores como para **no minimizar las señales** que alertan sobre una posible escalada.

La siguiente tabla permite visualizar las diferencias:



Crisis comunicacional

► **Definición:** _____
Ruptura grave en la relación entre la institución y sus públicos clave, con fuerte impacto reputacional.

► **Alcance:** _____
Alta y transversal

► **Urgencia:** _____
Muy alta

► **Requiere protocolo de crisis:** _____
Sí

► **Ejemplo:** _____
Denuncia pública de abuso, corrupción, discriminación, accidente ambiental.

Problema comunicacional

► **Definición:** _____
Obstáculo o fallo en la forma en que se transmite un mensaje o se gestiona una comunicación.

► **Alcance:** _____
Limitado o técnico

► **Urgencia:** _____
Media o baja

► **Requiere protocolo de crisis:** _____
No, pero sí solución estratégica

► **Ejemplo:** _____
Un boletín mal redactado, confusión por una fecha errónea, baja participación en una campaña.

Crítica pública

► **Definición:** _____
Opinión o comentario negativo de una persona o grupo, que puede escalar o no según el contexto.

► **Alcance:** _____
Variable, pero focalizado

► **Urgencia:** _____
Baja al inicio

► **Requiere protocolo de crisis:** _____
Solo si escala a crisis

► **Ejemplo:** _____
Usuario en redes critica una campaña por lenguaje sexista.



¿Qué causas pueden desencadenar una crisis de comunicación en la MAPE?

Algunos de los detonantes más frecuentes que podrían ocurrir en el sector de la MAPE son, entre otros:



Escándalos institucionales: Casos de corrupción, fraude, acoso o comportamiento poco ético por parte de actores del sector.



Accidentes: Desastres ambientales, industriales, accidentes laborales o cualquier evento que cause daños a personas o a la naturaleza.



Ataques cibernéticos: Fugas de datos, *hackeos* o fallos de seguridad informática.



Conflictos comunitarios: Insatisfacción, manifestaciones, levantamientos o disputas internas que se hacen públicas.



Crisis en redes sociales: Un comentario desafortunado, una campaña de *marketing* mal interpretada o la viralización de una queja.



Información falsa o rumores: Difusión de noticias falsas o información mal intencionada que afecta la imagen de una organización, de los organismos de control o del sector en su conjunto.



¿Qué públicos podrían participar, estar involucrados o resultar afectados en una crisis de comunicación relativa a la MAPE?

A partir del diagnóstico comunicacional realizado con grupos de interés de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, se han identificado los siguientes actores sociales que tienen que ver con la MAPE, directa o indirectamente:

| Actor clave | Caracterización |
|---|--|
| <p>Servidoras y servidores públicos de dirección, técnicos y auxiliares de los ministerios ejecutores de planetGOLD, entidades de control y todas las instituciones gubernamentales y estatales con incidencia en la MAPE</p> | <p>Incluye tanto al personal responsable de formular políticas públicas relativas a la MAPE y supervisar el funcionamiento de las entidades del Estado, como a quienes desempeñan funciones especializadas en áreas específicas, aplicando sus conocimientos y habilidades en la elaboración de informes técnicos y la ejecución de proyectos. También se considera en esta categoría a quienes realizan tareas administrativas y financieras de apoyo a la administración pública, para garantizar la transparencia y eficiencia en la gestión pública.</p> |
| <p>Entidades de control</p> | <p>Instituciones que regulan y controlan la actividad minera y sus impactos, así como entidades a cargo de los procesos de formalización.</p> |
| <p>Gobernaciones y GAD</p> | <p>Gobernaciones, prefecturas, alcaldías y juntas parroquiales de las provincias de Loja y Zamora Chinchipe.</p> |
| <p>Personal técnico y profesionales de apoyo</p> | <p>Profesionales en el campo de la ingeniería, geología y otras ramas, que asesoran en aspectos de formalización y gestión ambiental.</p> |
| <p>Funcionarias y funcionarios del PNUD y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas</p> | <p>Incluye no solo al personal directamente relacionado con el programa planetGOLD, sino también de otros programas e iniciativas llevadas adelante por el SNU, tanto a nivel programático como comunicacional.</p> |
| <p>Medios de comunicación</p> | <p>Hace referencia, en primera instancia, a periodistas, reporteros y editorialistas de medios locales: radio, prensa, TV y medios digitales.</p> |
| <p>Academia e instituciones de investigación</p> | <p>Personal directivo, docentes, alumnado e investigadores de universidades y centros de investigación que producen e imparten conocimiento técnico y social.</p> |
| <p>Mineros artesanales y mujeres en la actividad minera</p> | <p>Personas que extraen minerales manual o semi-mecanizadamente, con bajos recursos y escaso nivel de profesionalización.</p> |
| | <p>Mujeres que trabajan en el procesamiento del oro o en actividades administrativas.</p> |
| <p>Asociaciones o cooperativas mineras</p> | <p>Grupos organizados de mineros formales o que buscan formalizarse y acceder a beneficios colectivos.</p> |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Plantas de beneficio | Instalaciones donde el mineral extraído es procesado para separar y recuperar el oro. Son el eslabón en donde realmente se obtiene el valor económico del mineral, pues su función se ubica después de la extracción y antes de la venta o comercialización. |
| Laboratorios | Espacios de verificación y control técnico que aportan transparencia en el valor real del mineral, ayudan a mejorar procesos y permiten dimensionar los impactos ambientales. Su función se ubica en varios momentos, desde la fase de exploración hasta la comercialización. |
| Empresas comercializadoras de oro | Actores privados que compran el mineral, e influyen en los precios y prácticas económicas. |
| Organizaciones sociales y ambientales | ONG y colectivos que apoyan derechos, vigilan impactos y fortalecen capacidades locales. |
| Población y comunidades locales | Habitantes cercanos a las minas, que pueden verse afectados o beneficiados indirectamente. |

No obstante, es importante considerar que —según la naturaleza y magnitud de la crisis— podría haber otros actores que resulten partícipes, de manera directa o indirecta.

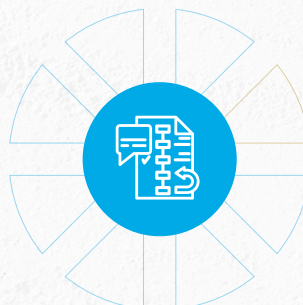
¿Qué es un protocolo de gestión de crisis en comunicación?

Es el conjunto de pasos secuenciales, normados y obligatorios que se deben seguir ante una situación crítica.

Por ser una lista de verificación (checklist) clara, **define las acciones inmediatas que deben activarse ante el primer indicio de crisis**, es decir, durante los primeros minutos u horas.

Puede ser equiparado con una **hoja de ruta previamente diseñada e ineludible** que marca el cómo, quién y cuándo, para la reacción ante un evento inesperado que ha escalado hasta volverse una crisis.

El protocolo contiene **instrucciones específicas, en formato “paso a paso”**, ante un escenario de crisis concreto, con el objetivo de eliminar la improvisación en los momentos de mayor tensión.





Debe presentar las siguientes características:



Tiene un carácter táctico - operativo, pues busca que cada quien sepa lo que debe hacer y, por tanto, no interfiera en actividades que no le competen.



Es específico para un escenario de crisis (en este caso, para crisis relativas a la MAPE). No puede ser genérico.



Guía acciones inmediatas; por tanto, no es referencial ni fuente de consulta para otros temas estratégicos de la comunicación institucional.



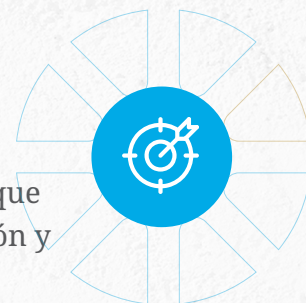
Contiene herramientas, procedimientos y pautas para actuar de manera rápida, coherente y coordinada.



Debe estar alineado al plan general de gestión de riesgos y crisis comunicacionales de las organizaciones articuladas.

¿Qué busca un protocolo de gestión de crisis comunicacionales?

El objetivo fundamental es **minimizar el impacto reputacional, emocional y operativo** de una crisis comunicacional. De ahí que busque organizar la respuesta institucional, controlar los flujos de información y mantener la confianza de los públicos internos y externos.



Un protocolo de gestión de crisis comunicacionales no evita los eventos críticos, pero sí impide que sus efectos se conviertan en una catástrofe comunicacional, porque permite:

- Mitigar el caos al proporcionar orden y claridad en los momentos abrumadores.
- Proteger el activo más valioso: la reputación.
- Restaurar e incluso fortalecer la confianza a largo plazo.
- Garantizar la coherencia de los mensajes y evitar las versiones contradictorias.
- Ahorrar tiempo crítico al eliminar dudas sobre lo que se debe hacer primero.
- Reducir riesgos legales y financieros.



Si bien el protocolo hace referencia principalmente a la fase de crisis propiamente dicha, nunca puede dejar de considerar la fase anterior y la fase posterior a la misma.

¿Cuáles son las fases de una crisis comunicacional?

A continuación, se describen las fases, de manera sucinta, considerando las tácticas y las correspondientes acciones que deben desplegarse en cada caso:

Fase 1. Antes de la crisis – Preparación: Consiste en la construcción de las bases para una respuesta eficaz.

| Tácticas | Acciones |
|-----------------------------------|--|
| Identificación de riesgos | Mapear posibles desencadenantes de crisis (operativas, reputacionales, sociales, políticas). |
| Definición de escenarios | Anticipar cómo podrían evolucionar las diferentes crisis y qué impactos tendrían. |
| Conformación del comité de crisis | Designar responsables y definir roles de decisión y vocería. |
| Mensajes clave y guiones base | Preparar borradores de respuesta que puedan adaptarse rápidamente. |
| Capacitación y simulacros | Entrenar a voceros y equipos en protocolos, tiempos de respuesta y tono. |
| Canales de comunicación | Establecer y probar los medios oficiales de difusión (internos y externos). |
| Monitoreo y alerta temprana | Realizar acciones continuas de control y seguimiento (social listening, tracking y clipping con análisis de tono). |





Fase 2. Durante la crisis – Respuesta: Consiste en la activación del plan previamente diseñado, con velocidad, coherencia y transparencia en la comunicación. El objetivo es reducir la incertidumbre, contener rumores y demostrar control y responsabilidad.

| Táctica | Acciones |
|--|--|
| Activación del comité de crisis | Reunión inmediata para evaluar la situación y tomar decisiones. |
| Primer mensaje oficial | Emitir un comunicado inicial que reconozca la crisis y muestre acción. |
| Gestión de vocerías | Designar un único vocero oficial para evitar contradicciones. |
| Monitoreo de medios y redes | Seguir en tiempo real la evolución de la crisis y ajustar los mensajes. |
| Atención a públicos clave | Responder de manera diferenciada a medios, ciudadanía, aliados estratégicos y autoridades. |
| Corrección de rumores | Detectar y neutralizar información falsa con mensajes claros y verificables. |



Fase 3. Después de la crisis – Recuperación y aprendizaje: Finalizada la contingencia, la comunicación debe enfocarse en reconstruir la confianza y la reputación. Esta fase es clave para fortalecer la resiliencia y preparar mejor a la organización para futuros eventos.

| Táctica | Acciones |
|--|--|
| Comunicación de medidas correctivas | Informar qué acciones se tomaron para mitigar impactos. |
| Refuerzo de la reputación | Destacar los valores institucionales, la transparencia y la responsabilidad asumida. |
| Evaluación interna | Analizar fortalezas y debilidades en la gestión de comunicación durante la crisis. |
| Documentación de aprendizajes | Sistematizar experiencias y recomendaciones para futuras contingencias. |
| Actualización del protocolo | Ajustar procedimientos, mensajes y roles según lo aprendido. |
| Reconexión con públicos | Retomar una comunicación positiva que reconstruya confianza y cercanía. |





3.

Protocolo de gestión de crisis en comunicación para el sector de la MAPE

Principios rectores



Transparencia y honestidad.



Velocidad con precisión.



Empatía y humanidad.



Asunción de responsabilidades.



Mando único y voces unificadas.



Objetivos



Prevenir la dispersión de mensajes y rumores en situaciones de crisis relacionadas con la MAPE.



Establecer un mecanismo rápido y coordinado de comunicación entre instituciones y actores clave.



Proteger la legitimidad de las instituciones públicas en transición.



Reducir impactos negativos en la percepción pública, medios y actores internacionales.

Actores incluidos



MAE y otras instituciones gubernamentales



PNUD - Proyecto planetGOLD

Viabilidad política



Este documento y su contenido están planteados como un protocolo técnico y de coordinación mínima, no como nueva estructura burocrática.



Es indispensable compatibilizarlo con los procesos de transición institucional en marcha.



Se debe garantizar que cada actor conserve autonomía, pero respete un marco de mensajes comunes.

El protocolo de gestión de crisis comunicacional propuesto debe responder estrictamente a las directrices de las entidades rectoras de la comunicación gubernamental, lo que implica limitaciones propias del marco estatal.

En este sentido, corresponde a los actores participantes el compromiso de llevar adelante este ejercicio de alineación y un aterrizaje más pormenorizado de las acciones descritas, debido a que dicho ejercicio trasciende las posibilidades reales del equipo consultor.



Estructura de coordinación del protocolo

Es importante tener claridad de que las tácticas y acciones de la fase anterior y posterior de una crisis comunicacional son responsabilidad del **Comité de Comunicadores y Comunicadoras de las entidades implicadas**, por tratarse de un protocolo interinstitucional.

Lo relativo a la fase de crisis propiamente dicha, en cambio debe ser resuelto por el **Comité de Crisis Comunicacional**, como se explica a continuación:

Comité de Crisis Comunicacional (CCC)

- Es el equipo estratégico responsable de dirigir, coordinar y aprobar todas las acciones comunicacionales durante una contingencia.
- Lo integran: autoridades máximas de la institución, responsables de comunicación, asesores legales, voceros designados y, según la naturaleza de la crisis, representantes técnicos especializados.
- Su función es garantizar decisiones rápidas y coherentes, validar mensajes oficiales, definir canales de difusión y articular la respuesta con actores internos y externos.
- Su importancia radica en centralizar la gestión, evitar contradicciones, proteger la reputación institucional y asegurar que la comunicación sea oportuna, veraz y alineada con la estrategia general de manejo de la crisis.



Punto Focal Único (PFU)

- Es la persona, rol o instancia designada para concentrar, coordinar y canalizar toda la información oficial que se genera y difunde durante una situación crítica.
- Su función es centralizar la vocería y la circulación de mensajes internos y externos, evitando la dispersión, contradicciones o filtraciones no autorizadas.
- Es responsable de articular las directrices del Comité Central de Crisis, validar mensajes clave, aprobar comunicados y garantizar que los flujos de información hacia medios, autoridades, comunidad o públicos internos sigan un mismo discurso oficial.
- Su presencia y acción asegura coherencia, rapidez y control comunicacional, elementos críticos para preservar la credibilidad y reducir el riesgo de rumores o desinformación.



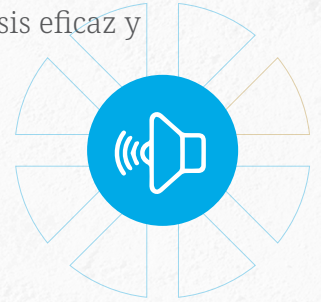
Personas que ejercen la vocería

- Son los rostros visibles designados para transmitir la información al exterior (medios, autoridades, comunidad, redes sociales).
- Ejecutan lo que el PFU coordina: transmiten los mensajes previamente aprobados, previa adaptación al canal y al público, sin improvisar ni contradecir el discurso oficial.
- Su elección se basa en su representatividad y credibilidad. De poco sirve un vocero si la audiencia no lo percibe como legítimo o preparado para hablar en nombre de la organización.
- Debe tener alta capacidad comunicacional para expresarse con claridad, sencillez y empatía, incluso bajo presión, sin caer en contradicciones o tecnicismos innecesarios.
- Debe conocer el tema y manejarlo con solvencia.
- Es importante la coherencia entre el perfil del vocero y el público al que se dirige, por lo que se debe elegir a quien mejor encaje en cada contexto.
- Debe tener experiencia en la comparecencia en medios de comunicación de diversa índole.
- Es indispensable que la persona que hace vocería respete los lineamientos marcados por el PFU para no poner en riesgo la coherencia comunicacional.

Canales seguros de coordinación

- Consisten en grupos cerrados de WhatsApp, Signal, Telegram, entre otros, de los que participan solo las personas consideradas estratégicas dentro del CCC.
- Puede incluir una carpeta compartida en la nube, con comunicados y líneas argumentales validadas.

Al eliminar la multiplicidad de voces, el PFU protege la reputación institucional, optimiza la coordinación con actores estratégicos, y facilita la trazabilidad de decisiones y mensajes, todo lo cual resulta esencial para una gestión de crisis eficaz y transparente.





El paso a paso para la actuación ante una crisis comunicacional



Paso 1.

Detección y alerta temprana



Menos de 2 horas

- **Cualquier institución o actor** alerta al Comité de Crisis Comunicacional (CCC) en menos de 2 horas desde que identifica la crisis.
- **Registro inicial:** descripción, fuentes, riesgos potenciales.



Paso 2.

Evaluación rápida



De 0 - 4 horas

- CCC clasifica el nivel de crisis (**baja, media, alta**) y define si requiere posicionamiento público inmediato.



Paso 3.

Mensaje unificado



De 4 - 6 horas

- Se prepara **comunicado base interinstitucional** (ficha de hechos confirmados, postura común, datos de contacto).
- Se arma un **Q&A de 5 puntos clave** para responder a prensa y comunidades.



Paso 4.

Difusión controlada



De 6 - 12 horas

- **Portavoz oficial** comunica en rueda de prensa, boletín y redes sociales institucionales.
- Se da prioridad a **explicar medidas de atención/acción**, sin limitarse a describir la crisis.



Paso 5.

Seguimiento y ajuste



De 24 - 72 horas

- **Monitoreo de medios**, redes y territorios.
- Ajuste de mensajes según **percepción pública y evolución del evento**.
- Informes internos **diarios** al CCC.



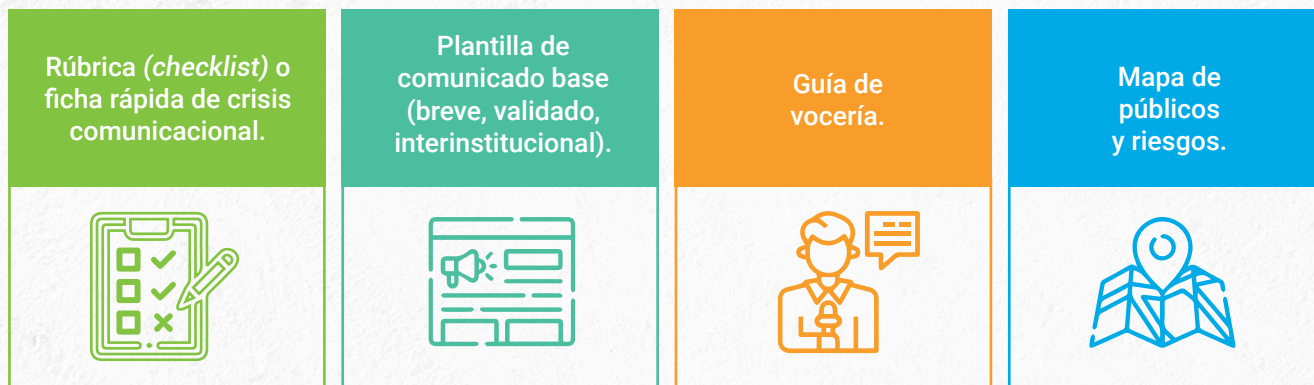
Paso 6.

Cierre y evaluación

- Una vez contenida la crisis, el CCC **prepara un informe de lecciones aprendidas** y propone mejoras al protocolo.

Herramientas básicas

Las herramientas consideradas fundamentales para la gestión de una crisis son las siguientes:



La rúbrica (checklist) o ficha rápida de crisis comunicacional

Es una herramienta práctica para registrar y compartir información clave en los primeros minutos de una crisis de comunicación.

Sus objetivos son:

- Centralizar información inicial y evitar rumores.
- Activar el Comité de Crisis Comunicacional (CCC) en menos de 2 horas.
- Definir una vocería unificada y mensajes coordinados.

Conlleva los siguientes beneficios:

- Reduce la improvisación en momentos críticos.
- Garantiza coherencia entre instituciones.
- Facilita la toma de decisiones rápidas y basadas en evidencia.
- Protege la legitimidad de las instituciones y reduce riesgos reputacionales.

Debe ser llenada por la institución u organización que forme parte del CCC y que sea la primera en enterarse del incidente, que esté en contacto directo con actores en territorio o que reciba información de medios, redes o la comunidad.





Tiempos de respuesta sugeridos según nivel de crisis



Nivel de crisis - BAJA

Descripción:

Incidente menor, bajo impacto, controlable

Tiempo de activación del CCC

Hasta 12 horas

Tiempo máximo para comunicado base:

24 horas (si aplica)



Nivel de crisis - MEDIA

Descripción:

Riesgo de visibilidad nacional/ local, posibles tensiones sociales/ ambientales.

Tiempo de activación del CCC

Hasta 6 horas

Tiempo máximo para comunicado base:

12 horas



Nivel de crisis - ALTA

Descripción:

Gran cobertura mediática, riesgo reputacional/internacional, afectación a derechos.

Tiempo de activación del CCC

Inmediata (0-2 horas)

Tiempo máximo para comunicado base:

6 horas



Es importante seguir estas recomendaciones de uso:

- Llenar la ficha con hechos confirmados, no rumores.
- Ser concisos: máximo 3 líneas por casilla.
- Compartir la ficha de inmediato al CCC por el canal oficial (p.e. grupo cerrado de WhatsApp/Signal y carpeta compartida).
- Si faltan datos, enviar la ficha incompleta pero oportuna: la actualización es continua.
- Nunca emitir declaraciones públicas antes de la validación del CCC.



Un formato de ficha rápida de crisis comunicacional relativa a la MAPE se encuentra disponible en el Anexo 1 de este documento.

La plantilla de comunicado base interinstitucional

Es una herramienta diseñada para agilizar la respuesta comunicacional durante una crisis. Se trata de un documento breve, previamente estructurado y validado, que sirve como insumo inmediato para generar mensajes oficiales claros, oportunos y consistentes.

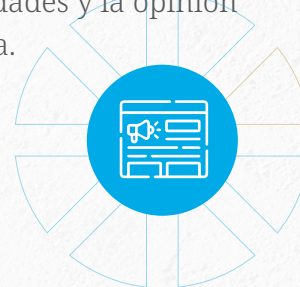
Su **carácter interinstitucional** garantiza que las distintas entidades involucradas utilicen el mismo lenguaje y narrativa, evitando contradicciones o duplicidad de versiones.

Contiene los elementos esenciales de un comunicado de crisis, adaptado a la línea comunicacional previamente instituida y autorizada.

En todo comunicado, es importante explicitar los canales por los que se difundirá la comunicación oficial:

| | | |
|---|---|--|
| Página web: [enlace] | Redes oficiales: [@institución] | Contacto de prensa: [nombre / cargo / correo / teléfono] |
|  |  |  |

Al estar prediseñada y aprobada con antelación, permite reaccionar con rapidez, manteniendo coherencia y credibilidad frente a los medios, autoridades y la opinión pública.



Guía de vocería

Es una herramienta clave dentro de un protocolo de crisis, cuyo propósito es orientar a los voceros y voceras oficiales sobre cómo comunicar mensajes de manera coherente, clara y estratégica, en línea con la estrategia institucional, para garantizar mensajes claros, consistentes y alineados.

Contiene, de manera sucinta, el **qué decir**:

- Mensajes clave validados por el Punto Focal Único / Comité de Crisis.
- Datos confirmados, nunca especulaciones.
- Acciones concretas que los responsables están tomando.
- Orientaciones claras a la ciudadanía y vías oficiales de información.
- Compromiso institucional con la transparencia, la seguridad y la coordinación.

Así mismo, marca con claridad lo que se debe **evitar**:

- Opiniones personales o juicios de valor.
- Información no confirmada o en proceso de validación.
- Lenguaje técnico complejo sin explicación accesible.
- Contradecir a otro vocero o institución.
- Frases que puedan sonar a culpabilización, minimización o alarma innecesaria.

Y, algo importante, el **tono** recomendado:

- Empático: reconocer la preocupación de la ciudadanía y mostrar cercanía.
- Claro y directo: frases cortas, sin ambigüedades ni tecnicismos innecesarios.
- Responsable: transmitir seriedad, compromiso y capacidad de respuesta.
- Coordinado: alinear el discurso con el marco interinstitucional y el PFU.

El mapa de públicos y riesgos:

Es una herramienta estratégica que permite identificar, clasificar y priorizar a los actores clave involucrados en una crisis, así como los riesgos comunicacionales asociados a cada uno.

Este insumo integra tanto a los públicos internos (trabajadores, asociaciones mineras, técnicos, instituciones aliadas) como a los externos (medios, comunidades, autoridades locales y nacionales, ONG, opinión pública), analizando su nivel de influencia, expectativas y posibles reacciones ante la situación crítica.



No se limita a describir "quiénes son" los públicos, sino que cruza esa información con los **riesgos de percepción, desinformación o conflicto** que cada actor puede generar o amplificar. De esta manera, el mapa orienta la toma de decisiones comunicacionales: qué mensajes priorizar, qué canales utilizar, qué vocero designar y qué medidas de prevención implementar.

En el contexto de la MAPE, resulta esencial para anticipar narrativas sensibles en torno a economía, ambiente, salud y derechos sociales, asegurando respuestas diferenciadas y efectivas para cada grupo de interés.

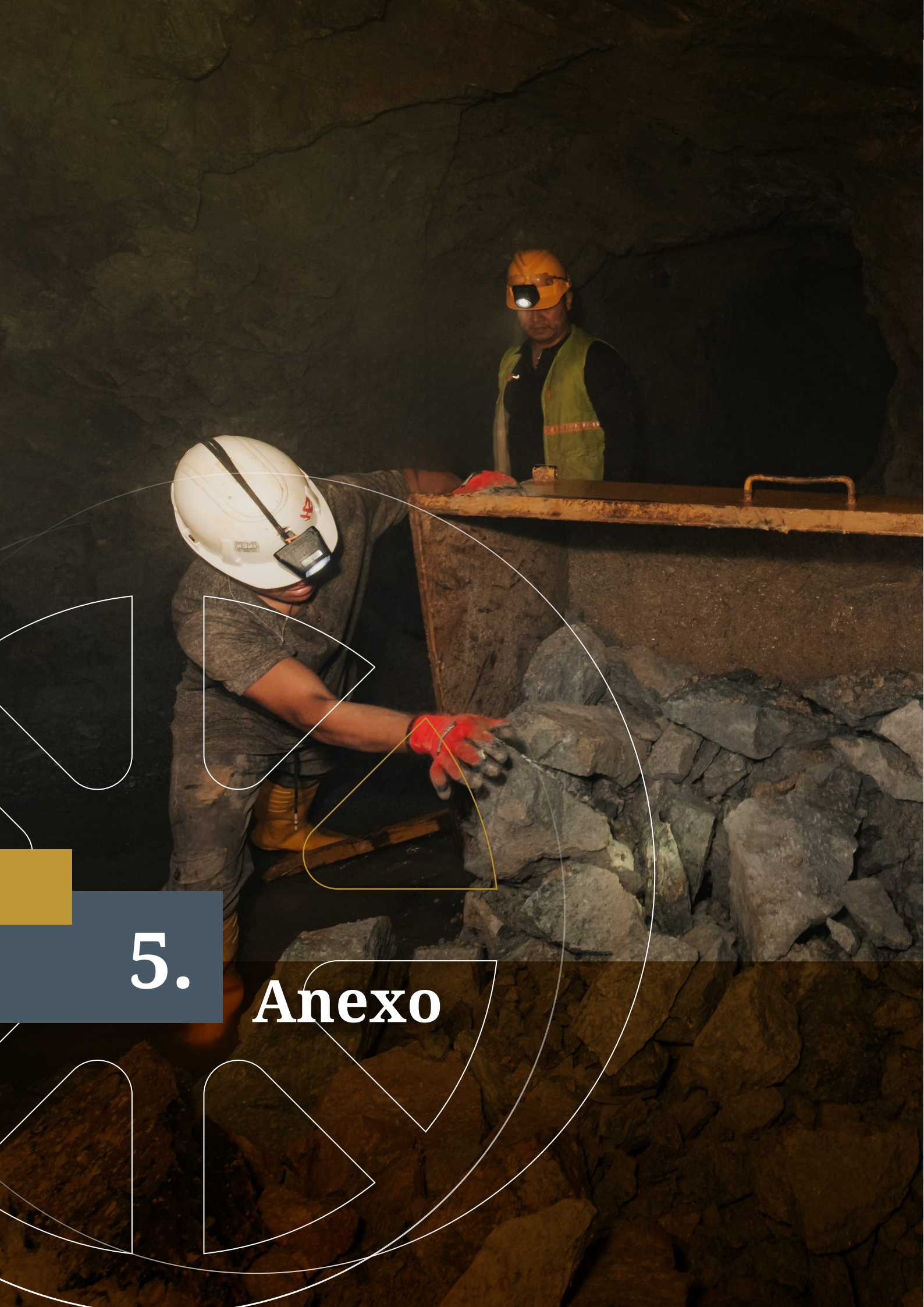


4. Nota final

Un protocolo de comunicación para la MAPE es una **herramienta viva**, diseñada para guiar la gestión de crisis de manera efectiva, coherente y segura.

Su utilidad depende de la **validación, apropiación y uso responsable** por parte de todas las personas e instituciones involucradas: seguir los lineamientos, respetar los roles y canales definidos, y mantener la disciplina en la difusión de la información.

Al mismo tiempo, debe entenderse como un instrumento sujeto a **mejora continua**: cada experiencia, cada lección aprendida y cada situación atendida ofrece insumos para ajustar, fortalecer y actualizar sus procedimientos, garantizando que la institución pueda responder con mayor rapidez, claridad y confianza frente a cualquier eventualidad futura.



5.

Anexo

Anexo 1: Formato de rúbrica (checklist) o ficha rápida de crisis comunicacional

Fecha y hora de llenado:

Institución que reporta:

Responsable que reporta:

Contacto inmediato:

1. Descripción inicial del hecho

▶ ¿Qué pasó? (breve relato, máximo 3 líneas)

.....

▶ Lugar:

▶ Hora/día del hecho:

2. Nivel de la crisis (estimación preliminar)

▶ **Baja:** incidente controlable, impacto reducido, bajo interés mediático.

.....

▶ **Media:** riesgo de visibilidad nacional/local, posibles tensiones sociales o ambientales.

.....

▶ **Alta:** gran cobertura mediática, riesgo reputacional/institucional, tensiones internacionales.

.....

3. Actores involucrados

▶ Comunidades / organizaciones locales:

▶ Instituciones públicas:

▶ Otros (ONG, cooperación, medios, privados):

4. Riesgos identificados

▶ Sociales:

▶ Ambientales:

▶ De salud:

▶ Políticos / reputacionales:

▶ Económicos:



5. Acciones ya realizadas

- ▶ Medidas de contención (si existen):
- ▶ Comunicación oficial emitida (Sí/No, cuál):

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| Sí | No |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sí | No |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Necesidades inmediatas

- ▶ Comunicado base interinstitucional
- ▶ Definir vocería única
- ▶ Información técnica validada
- ▶ Coordinación con territorio
- ▶ Otros:

7. Recomendación preliminar del reportante

(p.e. emitir comunicado urgente, esperar validación, coordinar con actores locales, etc.)

.....

.....

.....

8. Registro interno del Comité de Crisis Comunicacional (llenado en comité)

- ▶ Decisión inicial:
- ▶ Portavoz designado(a):
- ▶ Próxima actualización (hora):



NOTA: La idea es que esta ficha sea concisa y funcione como detonador de la coordinación inmediata, dejando evidencia de lo que se sabe y evitando improvisación.

