



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**TÍTULO:**

**La Gestión de Crisis y su Influencia en la Reputación de Gobierno.**

**Caso: Gobierno del Ecuador pandemia COVID-19**

**Trabajo de titulación que se presenta como requisito previo a optar el grado de:**

**LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**Nombre del Estudiante:**

**JESÚS BELTRÁN BETANCOURT**

**Nombre del Tutor:**

**MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA**

**SAMBORONDÓN, ABRIL 2020**

## **La Gestión de Crisis y su Influencia en la Reputación de Gobierno.**

### **Caso: Gobierno del Ecuador pandemia COVID-19**

#### **Resumen**

La reputación de gobierno es importante, de ella depende proyectar credibilidad y ganar la confianza de los mandantes, para gozar de gobernanza. Construir una buena reputación demanda años de esfuerzo y puede ser destruida por cualquier tipo de crisis en pocos minutos; más aún en tiempos digitales, donde la difusión del mensaje puede recorrer el mundo entero en un instante, por medio del uso del internet, redes sociales, mensajes multimedia. Es por ello que frente la gran cantidad de riesgos y amenazas que se pueden presentar, la gestión de comunicación de crisis posee un rol fundamental en la protección de la reputación de gobierno. En el presente estudio, se plantea la importancia de la anticipación y preparación como estrategias en la gestión de crisis, cuyo beneficio tangible es el lograr blindar y/o proteger la reputación de gobierno, de manera que soporte o merme el impacto y daño que pueda causar una situación de crisis. La aplicación de una metodología cualitativa enriqueció el análisis de los hechos, cuyas conclusiones fueron contrastadas con un grupo focal a profesionales de la comunicación de crisis y conducta humana, con lo cual se ratificó que una mala gestión de crisis, afecta negativamente a la reputación de gobierno y funcionarios.

**Palabras clave:** Ecuador, Gestión de crisis, Reputación, Pandemia, Covid-19, Gobierno

## **Abstrac**

The reputation of government is important, it depends on projecting credibility and gaining the trust of the constituents, to enjoy governance. Building a good reputation takes years of effort and can be destroyed by any type of crisis in a few minutes; even more so in digital times, where the diffusion of the message can travel the entire world in an instant, through the use of the internet, social networks, multimedia messages. That is why, faced with the large number of risks and threats that may arise, crisis communication management plays a fundamental role in protecting the government's reputation. In the present study, the importance of anticipation and preparation as strategies in crisis management is raised, whose tangible benefit is to shield and / or protect the reputation of the government, so that it supports or reduces the impact and damage that may occur. cause a crisis situation. The application of a qualitative methodology enriched the analysis of the facts, the conclusions of which were contrasted with a focus group of professionals in crisis communication and human behavior, which confirmed that poor crisis management negatively affects the reputation of government and officials.

**Keywords:** Ecuador, Crisis management, Reputation, Pandemic, Covid-19, Government

## **INTRODUCCIÓN**

En el Ecuador oficialmente se identificó el primer caso de covid-19, el 29 de febrero de 2020 y conforme han pasado los días, los registros evidencian un crecimiento acelerado de la propagación, al punto que Ecuador tiene la tasa más alta de América del sur de personas contagiadas con esta enfermedad, superando el promedio mundial; siendo las provincias de

Guayas, Galápagos, Cañar y Sucumbíos las que reflejan las tasas más altas de morbilidad del país, que ya supera la media mundial (Inca G, 2020).

Si bien es cierto, enfrentar una pandemia como el covid-19 no es algo que algún país en el mundo lo pueda tomar con absoluta tranquilidad, también es cierto, que esta crisis sanitaria, tomó al gobierno ecuatoriano sin la más mínima preparación, ya que no cuenta con una infraestructura hospitalaria adecuada que permita atender de manera profesional y eficiente a todos los enfermos, situación que por su magnitud, ha generado fuertes críticas internacionales tanto de la opinión pública como de otros mandatarios, que ha dejado la reputación del Estado ecuatoriano por los suelos (BBC News, 2020)

Desde que se detectó el primer caso de coronavirus en Ecuador, las autoridades de salud no supieron manejar la situación, ocultaron información, y gracias a ello, se abrieron las puertas para que los rumores generen desinformación; y este cúmulo de errores y críticas ciudadanas, provocaron que la Ministra de Salud Catalina Andramuño presentara su renuncia, acompañada de señalamientos que justifiquen su fracaso ; siendo reemplazada por el Dr. Juan Carlos Zeballos, quien apenas inició sus funciones detectó algunas irregularidades que procedió a denunciar (El Diario, 2020).

Los rumores, según el investigador en comunicación (Jean-Noel Kapferer, 1990), citado por (Salmerón, 2015) sostiene que surgen de una fuente no oficial y buscan difundir información que no ha sido confirmada o que ya ha sido desmentida y dado que se trata de una estrategia de comunicación persuasiva, los rumores tienen una alta capacidad de seducción, ya que en muchos casos se trata de un mensaje que deseamos creer o queremos hacerlo creíble con algún propósito que en este caso puede ser el deseo de generar confusión, inestabilidad, crisis, pánico colectivo.

Es por ello que en estos tiempos tan convulsionados e hipercomunicados, tanto las compañías como las personas y gobiernos se encuentran expuestos a la opinión pública las 24 horas del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año, de manera que todo riesgo debería de verse como una verdadera amenaza de convertirse en crisis reputacional de rápida difusión local, regional o inclusive mundial, por medio de las tecnologías de la información y comunicación, como es el caso de las redes sociales (Llorente & Cuenca, 2018).

De manera que resulta necesario conocer que, para enfrentar una crisis, lo único que existe es la prevención, mediante la construcción de reputación y la anticipación por medio de la visualización de todos los escenarios posibles, ya que resulta bastante complicado saber el lugar, la causa, el momento o el alcance que esta tendrá (Alcat, 2008).

Para (McLuhan, 1996), las invenciones del hombre son sus extensiones, por tal razón se propone ver la comunicación como un todo, sin etiquetas que discriminen personas, de manera que a las corporaciones y gobiernos se las reconocerá como extensiones del ser. Así también se toma como base del conocimiento a la filosofía de Jean-Jacques Rousseau propuesta en el libro *EL Contrato Social*, donde postula que la soberanía es la resultante del ejercer la voluntad general, ergo, debe ser considerado como el instante en que el pensador otorga a su pueblo la autoridad de mandar sobre el estado; es así que el gobierno debe ser visto como el mandatario y al pueblo como su mandante (Rousseau, 2017).

Siguiendo esa línea de pensamiento propuesta por Rousseau, se suma el criterio de Andrés Seminario, reconocido Dircom, ex Secretario de Comunicación en Ecuador y editorialista de *Diario El Universo*, quien considera que la reputación es un constructo social que acoge marcas personales, ideológicas, políticas, religiosas, comerciales, corporativas, deportivas, de forma que todo esto es visto como una unidad, es decir que los gobiernos son empresas cuya función social es velar por los intereses de sus comitentes (Seminario, 2020).

No obstante, aunque se evidencia la importancia del tema, en la práctica se constata que la gran mayoría de personas no consideran a la crisis como una situación que debe ser anticipada, en realidad, la sienten como algo distante, algo que difícilmente pueda afectarlos (Villafañe & Asociados, 2018).

Es por ello, que, frente a estos antecedentes, se justifica la necesidad de desarrollar el presente análisis de caso sobre el gobierno ecuatoriano, cuyo objetivo es determinar si existe alguna relación entre la gestión de crisis y el deterioro de la reputación gubernamental, establecer los protocolos necesarios para prevenir y anticiparse a una situación de crisis, así como la necesidad de señalar los criterios correctos para la gestión de crisis reputacional, con la finalidad de proteger la reputación de personas, empresas o gobiernos y de conocer la mecánica que se debe de seguir para anticiparse a una amenaza de crisis o enfrentarse a una crisis real.

## **REVISIÓN LITERARIA**

### **Covid-19**

Covid-19 es la enfermedad infecciosa del coronavirus 2019 y se debe a un síndrome respiratorio agudo extremo (SARS-CoV-2) causado por el coronavirus 2 o coronavirus. En diciembre de 2019, la enfermedad se detectó por primera vez en Hubei chino, la capital de Wuhan, y desde entonces se ha extendido por todo el mundo, dando como resultado una pandemia de coronavirus en 2019-20. En la provincia de Hubei, en noviembre de 2019, se creó la primera confirmación de lo que era un coronavirus desconocido (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Tos seca, fiebre y dificultad para respirar son síntomas más comunes. La fatiga, el malestar abdominal, la diarrea, cefalea, dolor de garganta, escalofríos, la pérdida del olfato y

gusto, además del malestar por absorción también pueden ser otros signos. El tiempo desde el comienzo de la exposición suele ser de cinco días (Rodríguez, 2020).

Hasta el 27 de abril de 2020, se registraron más de 2.9 millones de casos en 185 países y territorios, lo que lleva a más de 208,000 muertes. Se han recuperado más de 858,000 personas (rtve, 2020).

Durante el contacto cercano, el virus se propaga principalmente al toser, o hablar a través de las pequeñas gotas que son absorbidas por las demás personas. Aunque estas gotas son causadas por la exhalación, generalmente caen al suelo o, a las superficies, en lugar de permanecer en el aire durante largos períodos. Las personas también pueden ser envenenadas por una superficie contaminada y luego por los ojos, la nariz o la boca (Organización Mundial de la Salud, 2020).

En ese sentido, el escenario económico mundial es sombrío en la actualidad, ya que uno de los mayores shocks del mundo ha sido provocados por la crisis coronaviral de más de un siglo. Las proyecciones indican que la economía mundial decrezca un 0,90% durante el 2020, en lugar de lograr el crecimiento que estaba previsto por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, por sus siglas en español), que era del 2,5%. El estudio hace énfasis en que el confinamiento obligatorio e imposibilidad de movilizarse, genera serios problemas en el sector de servicios en Europa y Estados Unidos (Noticias ONU, 2020).

En cuanto al impacto económico que afectará la región de América Latina y el Caribe, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, por sus siglas en español), el informe, desarrollado antes de la pandemia, ya acumulaba cerca de siete años de bajo crecimiento, con una media del 0,4% entre 2014 y 2019. Mientras que la crisis que está sufriendo la región en este año 2020, será históricamente la peor, presentando una caída del

PIB de -5,3%. La recesión generada por el covid-19, causará la recesión más grande y fuerte que toda la región haya sufrido desde el año 1914 y 1930 (CEPAL, 2020).

### **La comunicación, conceptualización.**

Al revisar el significado que la Real Academia Española, (RAE, por sus siglas en español), le otorga a la comunicación, en su 3ra acepción señala que se trata de la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor (RAE, 2017).

Mientras que, en un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés), esta señala que se trata del intercambio de opiniones, mensajes e información que utiliza diferentes formas y puede emplear medios de comunicación tradicional como es el caso de los audiovisuales e impresos, o medios más actuales como el internet, redes sociales, podcast. Así también afirma que, gracias a la comunicación, los seres humanos pueden expresar sus pensamientos, sapiencias y capacidades creativas, las cuales son compartidas con otras personas. La comunicación forja el capital social impulsando la integración y provocando el diálogo intercultural (UNESCO, 2014).

Así también es importante destacar que las Naciones Unidas consideran a la comunicación como un derecho fundamental de la humanidad, lo cual fue reconocido en La Declaración Universal de Derechos Humanos, mediante el Art. 19 que indica: “ Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión” (Naciones Unidas, 1948)



## **La comunicación corporativa un símil de la comunicación de gobierno**

Así como se lo manifestó en el inicio, se considera importante enfocar el desarrollo del documento por medio de una analogía en la que las personas, empresas y gobiernos representan una misma unidad, debiendo ser considerado al Estado con una visión más integradora donde se empleen soluciones globalizantes que permitan entender al Gobierno como la gran empresa del pueblo que lo conforma (Rodríguez, 1996).

Bajo esta óptica, uno de los criterios que mejor se adapta a la línea de comunicación que se está manejando en este artículo científico, es aquel que considera a la comunicación corporativa como el instrumento de gestión que permite que tanto la comunicación interna como externa sean usadas de forma efectiva y eficaz, en armonía, que sea capaz de desarrollar un entorno favorable para las buenas relaciones con los diferentes públicos de interés de la entidad (Van Riel, 1997).

A estos criterios se suma, (Ocampo, 2007) quien sugiere que la Comunicación Corporativa tiene por objetivo fomentar la corporatividad, que manifieste la unidad del grupo, entre su sistema independiente pero que al mismo tiempo esté relacionada con su entorno.

Llegando a este nivel, es necesario ir más allá de una conceptualización o terminología empleada para comprender el alcance y objetivo de la comunicación corporativa, mucho más en tiempos donde la tecnología juega un papel fundamental, es así que hoy en día ya se puede hablar de Comunicación Corporativa 3.0, la misma que se sujeta al uso de las diferentes herramientas digitales disponibles, con la finalidad de llevar los mensajes a los diferentes públicos de interés, valiéndose de las tecnología de la información y comunicación (Escobar, 2019).

Al revisar lo expuesto por (Canel, 2006), citado por (Rodríguez C, 2016) sobre la comunicación política, esta se define como la actividad desarrollada por personas, sean estas

periodistas, ciudadanos y/o políticos y entidades que interactúan en el intercambio de mensajes que sirven para articular las decisiones de gobierno que se aplicarán en la sociedad.

Bajo esta perspectiva, se evidencia que la comunicación corporativa o de gobierno se enfrenta a diferentes circunstancias que demandan mucho trabajo en lo que respecta a la generación de mensajes clave y construcción del discurso; dicho esto, queda claro tanto las empresas privadas como las entidades de gobierno son más resistentes en cuanto al manejo de su comunicación, más aún cuando se trata de enfrentar situaciones de riesgo que en un abrir y cerrar de ojos, podrían convertirse en una crisis real (Hernández, 2019)

### **Reputación Institucional, conceptualización.**

Para (Villafañe & Asociados, 2018) la reputación institucional es el reconocimiento que los diferentes grupos de interés de una entidad hacen de su conducta con respecto al compromiso y cumplimiento que esta tiene con los cuatro ejes fundamentales de la Responsabilidad Social y Ambiental.

Al concepto anterior se suma una definición muy completa de Reputación Corporativa, que la define como el conjunto de apreciaciones adoptadas por los diferentes grupos de interés que tienen sobre la empresa con la que interaccionan como resultante del comportamiento desarrollado por dicha empresa a través del tiempo (De Salas, 2011).

Otro de los conceptos bastante completos que aclaran lo que es la reputación, lo presenta (Fombrun, 2003) quien la describe como el resultante de la comunión existente entre la empresa o gobierno con sus diferentes públicos de interés o stakeholders, pudiendo ser positiva o negativa. Es decir, se trata de la combinación de lo racional con lo emocional que resulta de la relación entre la empresa y sus públicos de interés, pudiendo ser buena o mala.

Según (Carrió, 2013) la reputación es un fenómeno valorativo y actitudinal, que muestra la predisposición de los diferentes colectivos a actuar en un sentido u otro en relación a las organizaciones con las que establece un vínculo (p.3).

Dentro de una sociedad globalizada, es fundamental tener presente que la reputación online juega un papel fundamental, al respecto, la doctora en Publicidad y Relaciones Públicas, Vilma Núñez, reconocida como una de las mujeres más influyentes del mundo online, sostiene: La Reputación digital es la percepción que se tiene públicamente de algo o alguien y suele formarse a partir de toda la información que se encuentre en la red sobre uno y lo que el público opine según sus propias experiencias. Considerando este concepto, se puede decir que la reputación online debe ser gestionada para evitar posibles crisis generadas por comentarios negativos, quejas desatendidas (Nuñez, 2020).

Al anterior criterio, (Alzamora, 2016) complementa: La reputación es un intangible, que debe ser ejecutada estratégicamente; es el resultante de un comportamiento socialmente responsable. Se trata de un activo capaz de poner a quien lo gestiona en un escenario favorable.

### **Gestión de Crisis Reputacional, conceptualización.**

Un buen seguro contra una situación de crisis, es sin duda alguna la preparación, esto quiere decir que una buena gestión de crisis, implica desarrollar un plan de crisis y tenerlo actualizado, contar con un vocero muy bien entrenado, además de un grupo de voceros de apoyo, así también es fundamental que se desarrollen constantemente auditorías de gestión que permitan localizar los puntos débiles y oportunidades de mejora (Ramos, 2002).

De la misma forma, pero con un fondo más amplio, (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, p. 7), citado por (Costa V. , 2015) coinciden que existe un poco de concordancia en que una crisis es un tipo de suceso que puede devastar o afectar a cualquier tipo de estructura. Estos autores, consideran que una crisis puede poner en riesgo la vida de una compañía, una

marca, producto, persona, negocio, figura pública, gobierno. Una situación de crisis también puede perjudicar, drásticamente, las finanzas de una empresa, o afectar el bienestar de los clientes, colaboradores, la comunidad y ambiente. Y todo esto se resume en un daño significativo a la confianza y reputación.

Es por ello, que resulta necesario comprender que la acción de gobernar no es ajena ni lejana a la acción de comunicar, en realidad se trata una responsabilidad adquirida de manera permanente; por esta razón, la comunicación gubernamental debe ser tomada con seriedad para darle la importancia necesaria que garantice la estabilidad del gobierno desde el primer día de funciones (Arana & Caicedo, 2013).

La vulnerabilidad de la imagen y reputación institucional, se evidencia mucho más en situaciones de crisis, no obstante, cuando el Dircom ha realizado un buen trabajo, ha trazado un plan estratégico que permita saber lo que se debe hacer y decir frente a una situación de crisis, las razones de preocupación, tienden a desaparecer (Costa J. , 2001)

Otro concepto interesante, junto con su clasificación, sobre la gestión de crisis, lo aporta el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX, por sus siglas en español, 2010), denomina situación de crisis a aquel evento que pone en riesgo a la organización, actividad institucional y operatividad de todas las áreas; así también a aquellas circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia de una institución se clasifican en:

- 1. Crisis evitables:** Se refiere a aquellas situaciones controlables que pueden ser evitadas mediante una actuación eficaz y eficiente. Ejemplo: desinformación, mala construcción de reputación, crisis mediáticas mal manejadas, etc.
- 2. Crisis no evitables:** Este tipo de situaciones no se pueden evitar ya que se dan a consecuencia de desastres naturales, pandemias, recesión económica mundial, etc.

La mejor forma de gestionar una crisis es evitándola, pero eso, por lo general no es posible lograrlo, es por ello que, estar preparado para enfrentarla es fundamental.

Lamentablemente los gobiernos, no suelen estar preparados ni se anticipan para reaccionar ante una crisis, lo cual condiciona de manera significativa la gestión necesaria, una vez que la amenaza se haya convertido en crisis real (Riorda, 2012).

La gestión que demanda una situación de crisis bajo ninguna circunstancia se puede limitar únicamente a una serie de medidas reactivas que se activan con la aparición la crisis. Tanto las administraciones como organizaciones deben inclinarse por una gestión proactiva que planifique y prevenga, aunque no exista ningún riesgo latente o visible (Gonzalez, 2008).

La clave de una buena gestión de riesgo o amenaza de crisis es la prevención y anticipación, es por ello que resulta necesario trazar un mapa de crisis que permita conocer cada una de las etapas por las que se pueda estar atravesando para darle la atención correcta, basada en los protocolos previamente establecidos por el comité de crisis, es por ello que la Escuela de Negocios ESAN, sugiere que la primera etapa de una crisis es la **Detección**; fase en la cual las empresas tienen que contratar auditorías de crisis que permitan conocer las debilidades y fortalezas para ser usadas en la elaboración de un mapa de riesgos (Escuela de Negocios ESAN, 2016)

La segunda fase de una crisis la explica la comunicadora y Directora de Asuntos Corporativos de BMC Consulting, María Moreno, como la fase de **Preparación**; que consiste en el desarrollo de programas y campañas orientados a adquirir conocimiento que ayude a manejar correctamente una situación de crisis en el momento en que se presente, así también esta fase busca informar a los colaboradores de sobre las características con las que se hace presente una crisis, de manera que posean las herramientas necesarias para identificar la amenaza antes de que esta se convierta en crisis real (Moreno, 2020)

Mientras que la firma (Deloitte, 2020) señala que la siguiente fase que debe ser considerada es la **Respuesta o Gestión de Comunicación**; es vital contar con una estrategia de comunicación que se encuentre muy concreta, que permita responder de manera inmediata, además de tomar el control de la posición de la empresa en las diferentes etapas que vaya atravesando.

Dentro de la gestión de crisis, los pasos más importantes que se deben ejecutar, recomendados por diferentes expertos son:

1. **Transparencia:** El manejo adecuado de una crisis demanda la recopilación de toda la información y documentos necesarios, con los que se desarrollará la estrategia, los mensajes y discursos, así como se tomarán las decisiones más idóneas. La transparencia implica no mentir, es fundamental ser honestos, así también es necesario que la transparencia sea parte de la estrategia desde el inicio, caso contrario se provocará el rechazo de la opinión pública, junto con la pérdida de confianza y credibilidad; resulta más conveniente ser sincero y reconocer los errores desde el inicio (Pedrol, 2018).
2. **Pronunciarse con Inmediatez:** Pese a ser el peor error que se puede cometer, la mayoría de personas tienen la costumbre de guardar silencio en momentos de crisis. La inmediatez con que se de la cara permitirá que exista una voz oficial que neutralizará los rumores y fake news (Chavarría, 2012).
3. **No mentir, responder asertivamente:** El vocero del problema, debe pronunciarse con la verdad, sus mensajes tienen que ser empáticos y sinceros. Es importante no caer en ambigüedades, ni ser evasivo o impreciso. Habla con honestidad, reconocer los errores, y disculparse es una de las mejores cosas que se puede hacer (González, 2016)

4. **Ser proactivo, blindar la reputación:** Tener una estrategia de comunicación proactiva, clara, bien definida, aportará a proteger la reputación y con ello se blindarán los intereses de la entidad frente a la crisis (Sara, 2018)

### **Influencia de la gestión de crisis en la reputación de gobierno**

Según (Rodríguez, Sánchez, 2016) “La gestión de una crisis a nivel gubernamental pone en jaque la función política de un gobierno y la legitimidad de ejercicio de tal institución debido a que el intercambio de mensajes entre los actores políticos, mediáticos y los ciudadanos no adquiere en la mayoría de los casos una sintonía común” (p.119)

Resulta interesante conocer que algunas veces, la crisis no es el verdadero motivo de la caída de un gobierno, o del cierre de una empresa, sino la forma en que se la gestionó. Si esta es bien manejada, la crisis podría ser vista como una gran oportunidad para aprender, crecer, mejorar e innovar; no obstante, si la crisis ha sido mal gestionada, la reputación de la entidad que tanto esfuerzo ha costado construir, puede esfumarse en muy poco tiempo (Montero, 2012)

Para visualizar los beneficios que aporta tener buena reputación al momento de enfrentar una crisis, (Cusot G, 2016) pone como ejemplo que gracias al trabajo de construcción de reputación realizado por Cervecería Nacional en Ecuador durante 123 años, pudieron soportar exitosamente la crisis sufrida en el 2010 a consecuencia de una denuncia interpuesta por sus ex trabajadores, y luego de ello, mantener su buen nombre.

Dentro de esta misma línea de pensamiento, se encuentra (Mieles, 2017) quien sostiene que comunicar en medio de una crisis es bien visto, la percepción generada es la de una empresa responsable con sus diferentes públicos de interés, mientras que, por lo contrario, no hacer nada trae como consecuencias una reputación negativa, caída de las ventas, pérdida de credibilidad, confianza e inclusive el fracaso de la institución.

La falta de capacidad de prevenir una crisis es sin duda, uno de los factores más significantes para que las crisis en caso de darse, escalen a niveles que en muchas ocasiones pueden ser imposibles de controlar. En cambio, mientras se pueda prever todos los aspectos de una crisis, más fácilmente se hará posible dominarla cuando llegue el momento (Mitroff I, 2002).

A este criterio se suma Eduardo Reinoso, Master en Marketing Estratégico, experto en Neurociencia y Conducta Humana, quien afirma que “Una mala gestión de crisis de gobierno produce daños significativos, tal es el caso actual, donde se ha comunicado erróneamente, ya que, a las catástrofes, pandemias, no se les gana, en realidad todos perdemos. Una mala comunicación y mal manejo de crisis aumentan las probabilidades de miedo e incertidumbre, lo cual se deriva en comportamientos irracionales de la población y pérdida de confianza en el gobierno” (Reinoso, 2020)

En un estudio realizado en 35 países, por la Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de la Universidad Georgetown, Fundación Universia, cuyo objetivo era verificar el efecto que causa el nivel de transparencia frente a la reputación de los gobiernos, concluyó que la gestión influye en la reputación, tal es así que los países con un mayor índice de transparencia tienen una mejor reputación que aquellos con menor transparencia; al igual que las naciones con mayor carga de deuda tienen menor reputación (Ilse Beuren, 2013).

Ratificando el resultado del estudio, se suma el criterio de (Seminario, 2020), una buena construcción de reputación le garantiza tanto a los gobiernos como a las marcas una LSO (Licencia Social de Operar) en los mercados (pueblo), lo cual es inversamente proporcional, es decir que toda mala gestión de crisis impacta significativamente en la reputación de la marca, persona o gobierno, haciendo que pierda credibilidad, confianza, e incluso puede producir el irrespeto social a la autoridad.



## **METODOLOGÍA**

A los resultados presentados se designó una metodología descriptiva de carácter cualitativo, mediante la revisión bibliográfica documental, con un enfoque analítico, ya que el presente trabajo tiene la finalidad de analizar la importancia de una buena gestión de crisis para proteger la reputación institucional.

El caso covid-19 que el gobierno ecuatoriano tuvo que enfrentar, sirve como ejemplo de los riesgos y consecuencias de una crisis mal gestionada que afecta directamente a su reputación. Este artículo se efectuó empleando el método inductivo, ya que arrancó del análisis de caso para poder llegar a las respectivas conclusiones generales. El instrumento de investigación empleado para la recolección de datos fue mediante un muestreo no probabilístico intencional denominado Opinático, cuya finalidad fue conocer la percepción ciudadana sobre la gestión de crisis que ha realizado el gobierno frente a la pandemia covid-19, y su afectación en la reputación. Para la realización de este instrumento de investigación, se aplicó la fórmula de población infinita con un tamaño de muestra de 1068 personas en las ciudades de Guayaquil y Quito, cuyo margen de error fue del +/- 3% y con un nivel de confianza del 95%, la población sujeta de estudio fue hogares, hombres y mujeres de 25 años en adelante, donde se estudiaba a 1 miembro por hogar, elegidos de manera aleatoria automática y contactados telefónicamente. El cuestionario fue validado por expertos investigadores de conducta humana y se empleó el software SPSS sin versión para análisis de datos.

## **RESULTADOS:**

### **Gobierno del Ecuador pandemia COVID-19**

**El 21 de enero** llegó a Quito un ciudadano chino, procedente de Hong Kong y dos días después ingresó al hospital Eugenio Espejo con una sintomatología de una infección

respiratoria. El 26 de enero, el Ministerio de Salud Pública lo considera como el primer sospechoso de tener covid-19 en el país y envía pruebas de laboratorio al Centro de Control y Prevención de Enfermedades en Atlanta, Estados Unidos, que algunos días después descartaron la posibilidad (El Diario.ec, 2020)

**El 27 de enero** el Director de Vigilancia Epidemiológica del Ministerio de Salud de Ecuador, Alfredo Jácome indicó que en 72 horas se sabrán los resultados de los estudios realizados al primer sospechoso de portar el coronavirus (Confirmado.Net, 2020).

**El 30 de enero**, el primer mandatario Lenin Moreno, informó que los resultados van a demorar en ser notificados ya que las pruebas fueron enviadas a Atlanta el pasado Domingo, pero por la gran cantidad de casos, están en turno de espera (Diario El Universo, 2020)

**El 8 de febrero**, el Ministerio de Salud Pública difunde un comunicado por medio de su cuenta de Twitter, donde informa que el ciudadano chino había fallecido de una hemorragia intracerebral como consecuencia de la gravedad de su cuadro de Hepatitis B y Neumonía (Albán, 2020).

**El 29 de febrero**, la Ministra de Salud del Ecuador, Catalina Andramuño, ofreció una rueda de prensa para anunciar el primer caso comprobado de Coronavirus en el país. Catalina Andramuño manifestó que la persona contagiada es de nacionalidad ecuatoriana, e ingresó al país el día 14 de febrero, por el aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de Guayaquil procedente de España (Ministerio de Salud Pública de Ecuador, 2020)

**El 01 de marzo**, la Ministra de Salud del Ecuador, Catalina Andramuño, anunció que frente al primer caso comprobado han tomado medidas exhaustivas como son el monitoreo de la temperatura corporal de las personas que llegan a los diferentes aeropuertos internacionales, mediante el uso de una cámara a distancia, además de recomendarle a la ciudadanía lavarse bien las manos, uso de gel antibacterial y en caso de presentar síntomas respiratorios, usar una mascarilla normal (El Comercio, 2020)

**12 de marzo**, ya con 19 contagiados y 203 personas bajo vigilancia de cerco epidemiológico, Ecuador endurece las medidas para evitar expansión del covid-19, de manera que todo viajero que provenga de China, Corea del Sur, España, Francia, Italia e Irán, deberán cumplir aislamiento domiciliario por 14 días, adicional a ello, se suspendieron las clases, así como los eventos públicos que reúnan más de 250 personas (El Universo, 2020).

**27 de marzo**, el Director de Aseo Cantonal, Gustavo Zúñiga, informó que en Guayaquil se construirá una fosa común en un cementerio, por la gran cantidad de víctimas mortales del Covid-19, esta noticia ya había sido anunciada anteriormente por el vicepresidente Otto Sonnenholzner. En los hogares de Guayaquil se registró con el respectivo trámite de levantamiento: 35 fallecidos el 24 de marzo; 48, el 25 de marzo, y 17, el 26 de marzo (El Universo, 2020)

**2 de abril**, el ex presidente Correa comparte vídeo falso de cadáveres en bolsas negras en Guayaquil, cuando en realidad dicho vídeo corresponde a un hospital de Estados Unidos (La República, 2020)

**08 de abril**, hasta el día anterior se registraban oficialmente 3995 casos confirmados de covid19 y 182 muertes relacionadas con el virus. Este brote provocó escasez de ataúdes de madera en la ciudad, se observaban largas filas de vehículos con féretros esperando afuera de los cementerios privados (América Economía, 2020)

**17 de abril**, descubren en Manabí, troll center al servicio del ex presidente del Ecuador Rafael Correa, cuyo objetivo es distribuir noticias falsas para desestabilizar al gobierno actual (El Telégrafo, 2020)

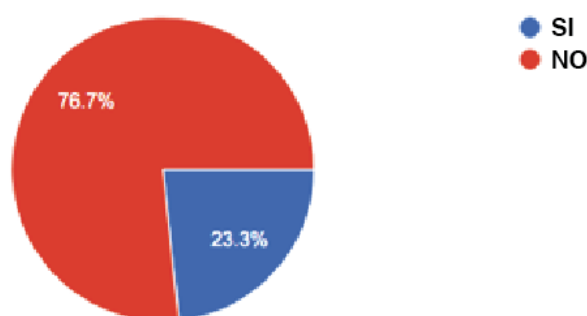
**20 de abril**, la situación caótica no tiene precedentes; según informa EFE Noticias, en la ciudad de Guayaquil, se tiene que esperar hasta cuatro días para enterrar un cadaver. Según el medio, sólo en marzo la provincia del Guayas presentó un desfase de 2236 muertos. Al respecto se pronunció Jorge Wated, jefe de la Fuerza de Tarea Conjunta, encargada de

retirar los cuerpos en Guayaquil y cantones aledaños, registró 631 cuerpos recogidos en hospitales, 711 de viviendas y 476 certificados de inhumación particular, lo cual nos da un total de 1878 fallecidos (según el funcionario, no todos por covid-19); sin embargo, el Registro Civil indica que en promedio se realizan 150 entierros diarios en tan solo 1 cementerio (EFE, 2020).

**24 de abril**, según pronunciamiento de la Ministra de Gobierno, Ma. Paulina Romo, el Ecuador pasará desde el 4 de mayo a una fase de distanciamiento, según la funcionaria, este se debe a que ya fue superado el pico de contagio (El Universo, 2020).

## Opinático

**¿Considera que el gobierno ecuatoriano ha tenido un buen manejo de crisis frente al covid-19?**



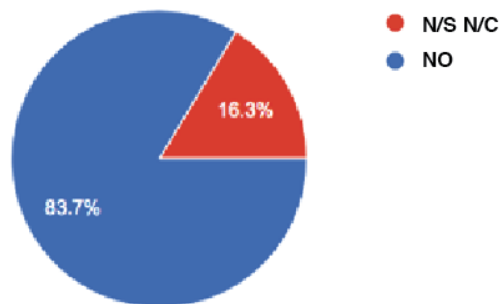
**Figura 1.** Percepción sobre el manejo de crisis del gobierno

**Elaborado por:** El autor

Al realizar la pregunta: ¿Considera que el gobierno ecuatoriano ha tenido un buen manejo de crisis frente al covid-19? El 76.7% de los encuestados, considera que el gobierno ha sido ineficiente, que deberían irse todos a la cárcel.

El 23.3% que considera que esta situación es algo que nadie se lo esperaba y que sería injusto culpar de todo al gobierno, cuando es evidente que la ciudadanía no acata las disposiciones y por ello se eleva el contagio.

**¿La comunicación oficial frente a la crisis sanitaria causada por el covid-19 fue transparente?**

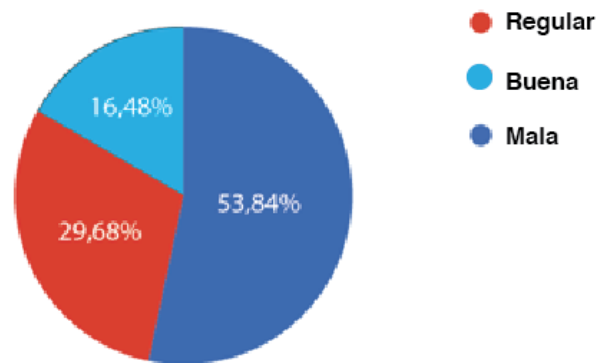


**Figura 2.** Percepción sobre la transparencia en la comunicación del gobierno  
**Elaborado por:** El autor

Al realizar la pregunta: ¿La comunicación oficial frente a la crisis sanitaria causada por el covid-19 fue transparente? El 83.7% de los encuestados, opinó que el gobierno desde el inicio de la crisis ha venido mintiendo, piensan que el ciudadano chino que entró al país como primer sospechoso de ser portador de covid-19 y que después de muchos días fue descartado por el Ministerio de Salud del Ecuador, si era positivo pero las autoridades ocultaron la verdad para evitar el pánico social.

La misma percepción de mentirosos se adjudica por el ocultamiento de información sobre los contagios y muertes. El 16.3% hizo silencio frente a esta pregunta o dijo que prefiere no opinar.

**¿Cuál era su percepción sobre la reputación del gobierno ecuatoriano antes de la crisis sanitaria causada por el covid-19? a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy Mala**



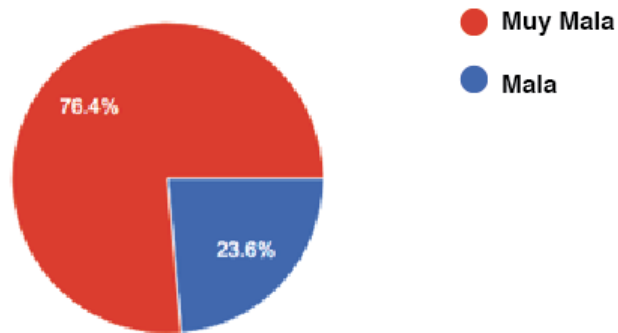
**Figura 3.** Percepción sobre reputación del gobierno antes de crisis sanitaria  
**Elaborado por:** El autor

Al realizar la pregunta: ¿Cuál es su percepción sobre la reputación del gobierno ecuatoriano antes de la crisis sanitaria causada por el covid-19? El 53,84% de los consultados, considera que la reputación del gobierno antes de la crisis era mala. El 29,68% piensa que ya venía deteriorándose, pero que compensaba la sentencia contra el ex presidente Correa, por ello piensan que era regular.

Mientras que el 16,48% de los encuestados sostiene que pese a todo lo malo, ha realizado cosas que no creían que lo haría, como es el caso de meter preso al ex vicepresidente del Ecuador y sentenciar al ex presidente, además que durante su gobierno ha mantenido relativamente la paz, por ello piensan que su reputación era buena.

## ¿Cuál es su percepción sobre la reputación del gobierno ecuatoriano ahora?

a) Muy buena b) Buena c) Regular d) Mala e) Muy Mala



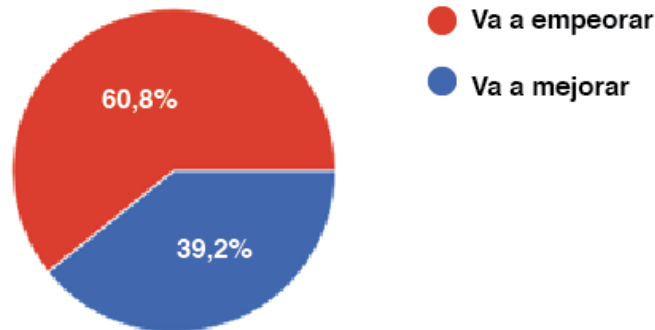
**Figura 4.** Percepción sobre reputación del gobierno ahora

**Elaborado por:** El autor

Al realizar la pregunta: ¿Cuál es su percepción sobre la reputación del gobierno ecuatoriano ahora? El 76,4% considera que es pésima, no tienen un calificativo peor para darle, el manejo de la crisis sanitaria es caótico y deplorable, no comunican la cantidad real de contagiados ni muertos, todos los funcionarios hablan y se contradicen, no son capaces de mantener el orden ciudadano ni hacer respetar los decretos.

Y el 23,6% afirma que es mala, porque han quedado como mentirosos, tan sólo se puede aplaudir el trabajo del vicepresidente Otto Sonnenholzner. Frente a esta pregunta, vale la pena observar que no hubo respuestas intermedias y las únicas calificaciones se inclinan al cuadrante negativo, lo que evidentemente indica que el gobierno ecuatoriano ha perdido por completo su credibilidad y confianza, como resultado de un mal manejo de crisis.

## ¿Cree que la situación va a mejorar con este gobierno?



**Figura 5.** Percepción sobre mejoría del país con este gobierno

**Elaborado por:** El autor

Al realizar la última pregunta: ¿Cree que la situación va a mejorar con este gobierno? Se evidencia una pérdida significativa de la esperanza, ya que el 60,8% no tiene la más mínima esperanza en este gobierno, piensa que la situación se complicará por el mal manejo.

Mientras que el 39,2% prefiere mantener la esperanza en que mejoren las cosas, pero no se la adjudican al gobierno, sino a sus oraciones.

## Registro mediático de la afectación a la reputación del Gobierno del Ecuador

### Cómo se gestó el desastre del coronavirus en Ecuador: descontrol, subregistro de casos e inoperancia

El país latinoamericano con más cantidad de muertos por Covid-19 en proporción a su población dejó al desnudo una deficiente gestión del drama desde su comienzo

Por **Christian Zurita** | 11 de Abril de 2020

Compartir en Facebook

Compartir en Twitter



El cuerpo de una víctima mortal del Covid-19 yace cubierto en la puerta de un centro de salud en Guayaquil. Las imágenes de los muertos tirados en las calles de Ecuador impactaron al mundo.

**vimeo**  
Reproductor sin anuncios.  
Disponible en Vimeo  
Conocer más

(Quito. Especial) La supuesta paciente cero que diseminó la pandemia de SARS-CoV-2 en el

MÁS LEIDAS EN **infobae** América

El científico que ganó el premio Nobel



**Figura 6.** Cadáveres en las calles por mal manejo de crisis

**Fuente:** Infobae.com



**Figura 7.** Pista de aeropuerto bloqueada por vehículos municipales

**Fuente:** Vicada.com



**Figura 8.** Entrevista Ma. Paula Romo con Fernando del Rincón

**Fuente:** cnnspanol.cnn.com



**Figura 9.** Entrevista Juan Sebastián Roldán con Fernando del Rincón

**Fuente:** [cnnespanol.cnn.com](http://cnnespanol.cnn.com)

## Del Rincón ahora colecciona cabezas

— Publicado en abril 28, 2020 — en Conexiones4P/Elenfoque — por José Hernández

Fernando del Rincón, es un periodista mexicano que trabaja en CNN. Es conocido por ser agudo y directo. Y también por ser coleccionista de cabezas. La última en su lista es la de Juan Sebastián Roldán, secretario del gabinete de Lenín Moreno. Anoche lo arponeó, como había hecho con María Paula Romo el 26 de marzo, lo ninguneó, le alzó la voz, no le dio tiempo de responder y, por último, lo sermoneó. Nadie sabrá si los técnicos del periodista o la mala señal impidieron que, mientras del Rincón trapeaba con Roldán, se oyera su voz. En todo caso, se dio un paseo con él y lo despachó cuando se le antojó.



**Figura 10.** Entrevista CNN Juan Sebastián Roldán

**Fuente:** 4 Pelagatos



## Coronavirus: la cifra de muertos no cuadra en ningún lado

— Publicado en abril 3, 2020 — en Conexiones4P/[Elenfoque/Lainfo](#) — por Martín Pallares

---

**Figura 11.** Cuestionamiento por cifras oficiales de muertos

**Fuente:** 4 Pelagatos

## Bukele pone a Ecuador como ejemplo de las consecuencias por el Covid-19

Bukele utilizó sus redes sociales para hablar sobre la situación que vive Ecuador.

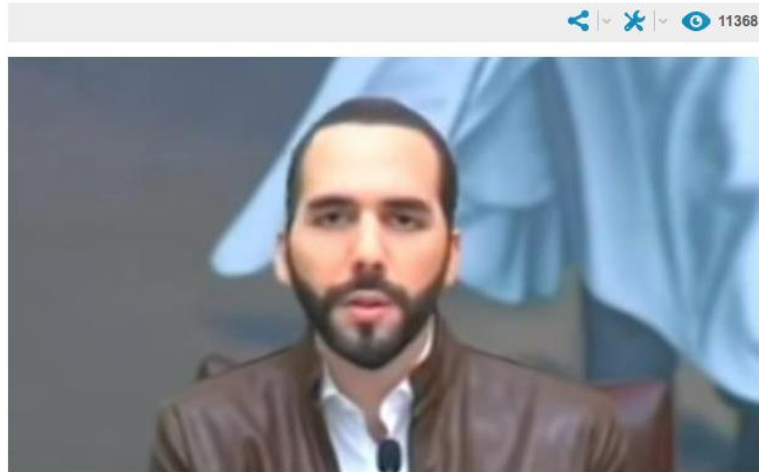


El presidente de El Salvador, Nayib Bukele, se pronunció de manera contundente en sus redes sociales.

**Figura 12.** Presidente de El Salvador cuestiona a Ecuador

**Fuente:** Ecuavisa.com

## Presidente de El Salvador, Nayib Bukele, dice que en Ecuador colapsó desde el sistema de salud hasta el Gobierno por los casos de covid-19



Nayib Bukele desde Casa Presidencial en El Salvador el 6 de abril del 2020. Foto: Captura

**Figura 13.** Presidente de El Salvador cuestiona a Ecuador

**Fuente:** Diario El Comercio Ecuador

A close-up photograph of a healthcare worker wearing a blue protective gown, a white face mask, and blue gloves. The worker is holding a handheld thermal scanner, likely used for temperature screening. The background is slightly out of focus, showing what appears to be a doorway or a sign.

**UNO)) CORONAVIRUS DISPARADO EN ECUADOR**

**Crítica situación en Ecuador por crecimiento de contagiados y muertos: Circulan videos con cadáveres abandonados**

El coronavirus se salió de control en Ecuador, frontera sur del país. El presidente Moreno decretó estado de excepción y su vicepresidente calificó de alarmante la situación de Guayaquil. Para su tamaño, Ecuador es el país mas afectado de América Latina. Hoy tiene 1.890 casos confirmados de contagio y 57 muertes.

Noticias Uno

**Figura 14.** Circula vídeo de cadáveres abandonados

**Fuente:** Noticias Uno Colombia

## ANÁLISIS

Desde el mes de diciembre de 2019, la noticia de un nuevo virus que se estaba propagando en China, ya había recorrido el mundo, es decir que en ese momento las alertas de riesgo de crisis estaban encendidas, no obstante la mayoría de personas optaron por no escucharlas, situación que se evidenció en Ecuador, ya que el 21 de enero del 2020, fecha en que llegó la primera alerta, el país no disponía de los insumos necesarios para enfrentar la crisis y frente a esta situación, se cometió un de los peores errores que se pueden cometer en una crisis: Hacer silencio.

El hermetismo por parte de las autoridades de salud del Ecuador, fue absoluto, nadie fue emitió un comunicado oficial, hacían salidas mediáticas sólo para decir que pronto tendrán los resultados, situación que provocó que las redes sociales se conviertan en caldo de cultivo para la difusión de rumores mal intencionados por grupos anti gobierno, los cuales empezaron a generar pánico colectivo ante la falta de respuestas.

Luego de transcurrir casi 10 días en con pronunciamientos ambiguos, no concluyentes, la Ministra de Salud se pronunció descartando la posibilidad de tratarse de un caso de covid-19, pero para ese momento, la pérdida de credibilidad ya estaba latente, es por ello que se presume que el ciudadano chino sí fue el primer caso de covid-19 en Ecuador, que por temor a ser criticados por no saber cómo manejar la crisis y el temor a causar pánico social, lo ocultaron.

La primera alerta de crisis ya se había hecho presente en Ecuador, y quedó para la percepción del pueblo ecuatoriano como un ocultamiento de la verdad, pero era de esperar que los protocolos de crisis se hayan activado, pese a ello, a la llegada del primer caso reconocido de covid-19 por el gobierno, la Ministra de Salud del Ecuador, recién ofreció una rueda de prensa el día 29 de febrero, para anunciar que dicho primer caso comprobado había ingresado al país el día 14 de febrero, es decir que se tomó 15 días en poder detectar que la



amenaza de crisis, ya se había convertido en una crisis real, que además de poner en riesgo la salud y vida de los ecuatorianos, estaba destruyendo la reputación institucional del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, a las autoridades competentes, al mismo presidente y al Ecuador entero.

Las circunstancias evidencian que Ecuador no había tomado las medidas necesarias para enfrentar la crisis, dejando al descubierto que sus autoridades no tienen la preparación ni el conocimiento para manejar una situación de crisis y proteger la reputación del Estado, de lo contrario se hubiesen tomado todas las medidas necesarias para controlar los aeropuertos y fronteras desde el instante en que se activó la primera alerta el 21 de enero, de manera que se aplicaban las recomendaciones básicas que encontramos en la revisión literaria, expresadas por la Escuela de Negocios ESAN de Perú, que recomienda desarrollar auditorías durante la fase de Detección.

Conforme pasaban los días y la cantidad de contagiados y muertos aumentaba, la incertidumbre ciudadana se hacía sentir, ya que a nadie le cuadraban las cifras oficiales que se anunciaban; las funerarias, cementerios empezaron a colapsar y el gobierno sostuvo que era producto de que sólo trabajaban hasta el medio día, lo cual fue desmentido porque se empezaron a formar filas largas para ingresar cientos de cadáveres en los cementerios, mientras que en las calles empezaron a aparecer personas fallecidas que sus familiares se vieron obligados a dejarlos en la vereda porque tenían más de cuatro días muertos sin que nadie los vaya a retirar de sus casas.

Desde que inició la crisis de salud en el Ecuador, la única constante ha sido el ocultamiento de la información, alteración de las cifras, y hermetismo por parte de las autoridades, dando lugar a que aparezcan las famosas fake news que recorrieron de manera inmediata a todo el mundo, generando una grave afectación reputacional al Estado ecuatoriano, producto de una mala gestión de crisis, que desde un inicio no supo prevenir,

prepararse, gestionar y que lamentablemente tampoco ha sabido planificar las estrategias de recuperación, cuya finalidad es el desarrollo de planes adecuados que reactiven (cuando sea el momento propicio) la actividad. Y dados los escenarios reales, difícilmente se puede esperar que exista un aprendizaje por parte de las autoridades a cargo que en el siguiente año posiblemente sean removidas por las nuevas elecciones.

Este tipo de situaciones son las que ocasionaron lo que el especialista en conducta humana y neurociencia Eduardo Reinoso manifestó: “La falta de claridad, mala gestión de crisis por parte del gobierno, provocará incertidumbre, miedo y pérdida de confianza, lo cual tiene como consecuencias la falta de gobernabilidad, irrespeto a las instituciones de control, pérdida del orden e iniciativas de desestabilización”

Otro de los errores graves, cometidos por el gobierno, fue el no asignar un solo vocero, permitiendo que todos los funcionarios se sientan con autoridad de pronunciarse, lo que produjo contradicciones e incluso algunos funcionarios se prestaron para avergonzar al Ecuador, sirviéndose como carne de cañón para enfrentar a un periodista que todos conocen como insidioso, agudo, enérgico en CNN, pero lo peor es que no contentos con el primer encuentro, surge otro funcionario que quiso darse de héroe nacional y terminó cayendo en el mismo modus operandi del periodista Fernando del Rincón, que no silenció, desmereció sus opiniones y lo usó hasta el cansancio.

Observando los resultados del opinático, es evidente que la reputación de gobierno que ya venía algo golpeada, terminó por los suelos, las pocas personas que mostraron afinidad o trataron de justificar el accionar del gobierno, que concluyeron frente a la pregunta sobre la percepción de la reputación del gobierno en estos momentos con un resultado 100% negativo; donde se muestra que el 60,8% de los encuestados, han perdido la fe de que el país pueda surgir.

## CONCLUSIONES

La gran mayoría de las decisiones que toman las personas, encuentran su génesis en lo emocional, es por ello que resulta importante a nivel corporativo, gubernamental o personal, la construcción de una reputación confiable, memorable y creíble de manera que dichos valores se inserten en el pensar y sentir de los diferentes públicos de interés de la empresa, convirtiéndolos en embajadores activos de la marca, los cuales, en épocas de crisis, no dudarán en convertirse en defensores de la entidad de la cual se sienten orgullosos porque son parte de ella o de la marca personal que ha sabido ganarse su voluntad.

El manejo de una crisis no se lo puede improvisar, aquí vale hacer énfasis en la recomendación de (Ramos, 2002), que se refiere a la anticipación y preparación, como el mejor seguro contra una situación de crisis, ya que una buena gestión de crisis, exige contar un plan de crisis actualizado, tener un vocero bien preparado, y un equipo experto en crisis que vigile constantemente el accionar interno y acontecer externo, con la finalidad de evidenciar situaciones que representen riesgo o amenaza de crisis, que de no ser controladas a tiempo se pueden convertir en crisis real.

Tal como lo sostiene (Seminario, 2020), la reputación es un constructo social, que resulta de la sumatoria de valores con percepciones creadas a partir de experiencias, por ello es necesario entender que para salir victorioso de una situación de crisis o por lo menos sufrir el menor impacto posible, es absolutamente indispensable empezar a sembrar reputación, para que podamos cosechar credibilidad y confianza, porque al final de cuentas, en la guerra de reputación, ganará el que mejor sepa contar la historia, aquel que sepa ganarse el afecto de sus públicos de interés.

Bajo este mismo contexto, se concluye que las medidas implementadas por el Gobierno del Ecuador no han demostrado generar los resultados esperados. La percepción de la



ciudadanía determina que el Estado no tiene la más mínima idea de cómo manejar una crisis sanitaria, y que, gracias a tantas mentiras y silencio, la credibilidad y confianza desaparecieron en medio de contracciones, inoperancia e ineptitud.

Si bien es cierto, contar con un manual de crisis, no asegura que todo suceda tal como está escrito, no obstante, sirve como una hoja de ruta que por lo menos dará ideas de lo que se debe y no se debe hacer. Son muchos los vacíos en cuanto a gestión de crisis y construcción de reputación que se han observado, es por ello que la conclusión de este artículo, apunta a recomendar a futuros gobiernos, así como su aplicación en empresas o personas, la anticipación y preparación como base fundamental de una buena gestión de crisis, ya que esta no se inicia cuando surgen los problemas, sino cuando todo está en calma.

## Bibliografía

- Albán, A. (2020). *Falleció el paciente chino quien fue el primer caso sospechoso de coronavirus en el país*. Obtenido de Diario Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/fallecio-paciente-chino-primer-caso-sospechoso-coronavirus-pais-4864.html>
- Alcat, E. (2008). ¿Crisis? Sí, gracias. *Manager*, 64-66.
- Alzamora, C. Q. (2016). “La gestión de redes sociales y su importancia en la reputación corporativa de las pequeñas y medianas empresas de la región tacna, 2016”. *Repositorio Neumann Business School*, [http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/27/1/TESIS\\_MAN\\_Alzamora\\_Quiliche\\_Collantes.pdf](http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/27/1/TESIS_MAN_Alzamora_Quiliche_Collantes.pdf).
- América Economía. (2020). Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/ecuador-construye-cementerios-de-emergencia-por-el-coronavirus>
- Arana & Caicedo. (2013). La reputación gubernamental. *Colciencias*, 14.
- BBC News. (2020). *BBC MUNDO*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52143469>
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. Barcelona.
- CEPAL. (2020). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-covid-19-llevara-la-mayor-contraccion-la-actividad-economica-la-historia-la>
- Chavarría, R. (2012). *4 Errores Que No Se Deben Cometer En Manejo de Crisis*. Obtenido de <https://robertochavarría.co/4-errores-que-no-se-deben-cometer-en-manejo-de-crisis/>

- Confirmado.Net. (2020). *Confirmado Noticias*. Obtenido de <https://confirmado.net/2020/01/27/en-tres-dias-ecuador-sabra-si-tiene-un-infectado-por-coronavirus/>
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujia.
- Costa, V. (2015). Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. *Complutense de Madrid*, [https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-73273/TesisDoctoral\\_CarlosCosta-2015.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-73273/TesisDoctoral_CarlosCosta-2015.pdf).
- Cusot G, M. C. (2016). Análisis de la reputación corporativa en la comunicación de crisis, caso de estudio Cervecería Nacional. *Dspace UCE*, <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/6181>.
- De Salas, M. (2011). La reputación corporativa como instrumento de articulación en la gestión de la organización. *Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación* (págs. 37-59). Lomas de Zamora: FISEC.
- Deloitte. (2020). Gestión de crisis Una ventaja imprevista. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/solutions/gestion-de-crisis.html>.
- Diario El Universo. (2020). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/30/nota/7715832/aun-es-critica-situacion-sospechoso-coronavirus>
- EFE. (2020). Obtenido de EFE Noticias: <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/guayaquil-las-matematicas-de-la-muerte/20000013-4226291>
- El Comercio. (2020). Obtenido de Diario El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-medidas-prevencion-covid19-coronavirus.html>
- El Diario. (2020). Ministra de Salud de Ecuador explica el motivo de su renuncia y ya tiene reemplazo. *El Diario.ec*, págs. <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/517583-ministra-de-salud-de-ecuador-explica-el-motivo-de-su-renuncia-y-ya-tiene-reemplazo/>. Obtenido de <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/517583-ministra-de-salud-de-ecuador-explica-el-motivo-de-su-renuncia-y-ya-tiene-reemplazo/>
- El Diario.ec. (2020). *El Diario*. Obtenido de <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/515586-ministerio-de-salud-estudia-caso-sospechoso-de-coronavirus-en-ecuador/>
- El Telégrafo. (2020). Obtenido de Diario El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/noticias-falsas-manabi>
- El Universo. (2020). *Diario El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/13/nota/7779090/ecuador-intenta-frenar-avance-coronavirus-mas-medidas>
- El Universo. (2020). *Diario El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/24/nota/7822044/ecuador-pasara-partir-4-mayo-aislamiento-distanciamiento-social>
- El Universo. (2020). Obtenido de Diario El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/27/nota/7797030/se-construira-fosa-comun-fallecidos-coronavirus-guayaquil>
- Escobar, J. (01 de 05 de 2019). *Gestiopolis*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-corporativa-en-la-era-digital/>
- Escuela de Negocios ESAN. (13 de 09 de 2016). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/cuales-son-las-etapas-de->

una-crisis/

- Fombrun, V. R. (2003). *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. New York: Prentice Hall.
- González, A. (2016). *Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/5-pasos-para-manejar-una-crisis-en-redes/>
- Gonzalez, H. (2008). *MARKETING PREVENTIVO: LA COMUNICACION DE CRISIS EN LA EMPRESA*. Barcelona: Bosch.
- Hernández, S. E. (2019). Comunicación gubernamental responsable en situaciones de crisis: el caso de Frida Sofía. *Revistas UFRO*, <http://revistas.ufro.cl/ojs/index.php/perspectivas/article/view/1876>.
- ICETEX. (2010). *Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis*. Bogotá: Legis.
- Ilse Beuren, P. A.-S. (2013). Relação entre transparência e reputação governamental . *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*.
- Inca G, I. A. (2020). Evolución de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) en Ecuador. *La Ciencia Al Servicio De La Salud*, <http://revistas.esepoch.edu.ec/index.php/cssn/article/view/441>.
- La República. (2020). Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.ec/blog/politica/2020/04/02/correa-comparte-falso-video-de-cadaveres-en-bolsas-negras-en-guayaquil/>
- Llorente & Cuenca. (2018). CLAVES Y ERRORES AL GESTIONAR CRISIS REPUTACIONALES EN UNA SOCIEDAD GLOBAL. *Desarrollando Ideas*, [https://ideas.llorenteycuenca.com/wpcontent/uploads/sites/5/2018/11/181123\\_DI\\_articulo\\_claves\\_crisis\\_ESP-1.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wpcontent/uploads/sites/5/2018/11/181123_DI_articulo_claves_crisis_ESP-1.pdf). Obtenido de Desarrollando Ideas.
- Mayo Clinic. (2020). *Mayo Clinic*. Obtenido de Covid-19 Response: <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc-20479963>
- McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Mieles, B. (2017). IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN CRISIS: CASO TIA 30S EN ECUADOR. *Repositorio UEES*, <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1835/1/MIELES%20BRENDA-TBJO%20TITULAC%20FINAL%20CD%20%281%29.pdf>.
- Ministerio de Salud Pública de Ecuador. (2020). Obtenido de Secretaría General de Comunicación: <https://www.comunicacion.gob.ec/se-registra-el-primer-caso-de-coronavirus-en-ecuador/>
- Mitroff I, P. C. (2002). *¿Cómo gestionar una crisis?* Barcelona: Gestión 2000.
- Montero, C. (2012). La imagen política corporativa y sus repercusiones. *Biblioteca Repositorio digital USFQ*, <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1702>.
- Moreno, M. (2020). ¿Cuáles son las fases de una crisis? (J. Beltrán, Entrevistador)
- Naciones Unidas. (1948). *Naciones Unidas*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>
- Noticias ONU. (2020). Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/04/1472142>
- Núñez, V. (2020). *¿Qué es la reputación online?* Obtenido de <https://vilmanunez.com/reputacion-online/>
- Ocampo, V. C. (2007). *Comunicación Empresarial*. Bogotá: ECOE.

- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Protocolo de investigación de los primeros casos y sus contactos directos (FFX) de la enfermedad por Coronavirus 2019 (COVID-19). *OMS*, [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/covid-19-master-ffx-protocol-v2-sp-web.pdf?sfvrsn=7ad940f\\_8](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/covid-19-master-ffx-protocol-v2-sp-web.pdf?sfvrsn=7ad940f_8).
- Pedrol, E. (2018). Claves y errores al gestionar crisis reputacionales en una sociedad global. *Revista Uno LLYC*, 4.
- RAE. (2017). *Real Academia Española*. Recuperado el 04 de 2020, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Ramos, F. (2002). *La Comunicación Corporativa e institucional de la Imagen al Protocolo*. Madrid: Universitas.
- Reinoso, E. (2020). ¿Una mala gestión de crisis afecta la reputación de gobierno? (J. B. Betancourt, Entrevistador)
- Riorda, M. (11 de 02 de 2012). *Dialnet-Universidad de la Rioja*. Recuperado el 04 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3912684.pdf>
- Rodriguez C, S. V. (2016). Comunicación y gestión de Gobierno análisis de la crisis de la hepatitis C en España. *Dialnet-Unirioja*, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5652787>.
- Rodriguez, E. (2020). BIOSEGURIDAD Y COVID-19 INFORME DE RECOMENDACIONES ROE. *Registro de Osteópatas de España*.
- Rodriguez, M. (7 de 06 de 1996). *La Nación*. Obtenido de Diario La Nación: <https://www.nacion.com/opinion/el-estado-la-empresa-de-todos/HGWUPCQKLBGRXMJRKEMOX3HBEQ/story/>
- Rousseau, J.-J. (2017). *El contrato social*. Madrid: Akal.
- rtve. (2020). *rtve Noticias*. Obtenido de <https://www.rtve.es/noticias/20200427/mapa-mundial-del-coronavirus/1998143.shtml>
- Salmerón, M. (2015). El rumor en las organizaciones desde una aproximación multidisciplinar. *Redalyc.org*, <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045567042.pdf>.
- Sara, N. (2018). Claves y errores al gestionar crisis reputacional en una sociedad global. *Revista Uno LLYC*, 3.
- Seminario, A. (2020). ¿Una mala gestión de crisis puede dañar la reputación de un gobierno? (J. B. Betancourt, Entrevistador)
- UNESCO. (2014). Recuperado el 04 de 2020, de Manual Metodológico: [https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd\\_manual\\_metodologico\\_1.pdf](https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf)
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe & Asociados. (2018). Reputación...¿Pero qué es la reputación corporativa? *Dinero*, <https://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/reputacionpero-reputacion-corporativa/69608>.
- Villafañe & Asociados. (2018). Reputación...¿Pero qué es la reputación corporativa? *Dinero*.
- Zibell, M. (01 de 04 de 2020). *BBC MUNDO*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52116100>

