



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**  
DESARROLLO ECONÓMICO  
Instituto para la Economía Social

**IPES**

**MANUAL DE CRISIS**

**OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES**

**Bogotá 2018**

Elaboró: Carol Liliana Daza Rueda	Revisó: Henry Matallana	Aprobó: Henry Matallana
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	JEFE OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES	JEFE OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Fecha: 11/12/2018

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. OBJETIVO.....</b>	<b>4</b>
1.1    Objetivos específicos.....	4
<b>2. ALCANCE.....</b>	<b>4</b>
<b>3. RESPONSABILIDADES.....</b>	<b>4</b>
3.1    Voceros autorizados.....	5
3.2    Directorio de crisis.....	6
<b>4. DEFINICIONES (OPCIONAL).....</b>	<b>6</b>
4.1    Crisis.....	6
4.2    Clasificación de las crisis.....	7
4.2.1    Crisis evitables.....	7
4.2.2    Crisis no evitables.....	7
4.3    Características de una crisis.....	7
4.3.1    Sorpresa.....	7
4.3.2    Falta de información.....	7
4.3.3    Progresividad.....	7
4.3.4    Sensación de pérdida de control.....	7
4.3.5    Foco de atención.....	7
4.3.6    Sensación de persecución.....	8
4.3.7    Enfoque a corto plazo.....	8
<b>5. DESARROLLO .....</b>	<b>8</b>
5.1    Procedimiento general para la comunicación en crisis.....	8
5.2    Procedimiento general.....	9

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Fecha: 11/12/2018

5.2.1	Establezca cuál es el estado de la comunicación sobre el caso: ¿Quién lo sabe y qué sabe de él?.....	9
5.2.2	Revise qué han emitido sobre el caso los medios de comunicación y obtenga pistas sobre la percepción que tiene la opinión pública del mismo.....	9
5.2.3	Cite al Comité de Comunicación para la crisis.....	9
5.2.4	Establezca cuáles son las posibles consecuencias que la información emitida traerá sobre la reputación de la entidad.....	10
5.2.5	Verifique qué ha hecho para proteger y atender a los afectados por el caso.....	10
5.2.6	Infórmese sobre la actualidad jurídica del caso.....	10
5.2.7	Produzca el comunicado de prensa o pronunciamiento oficial de la organización.....	10
5.2.8	Convoque a los medios de comunicación.....	11
5.2.9	Identifique aliados entre los públicos de interés.....	11
5.2.10	Haga monitoreo y evaluación de lo que se publique.....	11
5.2.11	Envíe una nota de agradecimiento a los medios.....	11
5.2.12	Cuando se da por terminada una crisis.....	11
5.2.13	Recomendaciones finales.....	12
6.	DOCUMENTOS ASOCIADOS (OPCIONAL).....	12
7.	ANEXOS (OPCIONAL).....	12
8.	CONTROL DE CAMBIOS.....	13

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Fecha: 11/12/2018

## 1. OBJETIVO

Tener una herramienta que le permita al IPES comunicarse asertivamente con todos sus públicos en situaciones de crisis organizacional, o cuando se presenten impactos externos directos e indirectos, para facilitar el direccionamiento de las acciones comunicativas orientadas a blindar su imagen corporativa y a mitigar los efectos negativos que puedan derivarse de la situación.

### 1.1 *Objetivos específicos*

- Identificar asuntos y situaciones que pueden convertirse en temas críticos para el IPES y establecer rutas básicas para actuar frente a momentos de crisis relacionados con ellos.
- Establecer mensajes claves y respuestas estandarizadas que le faciliten a los voceros del IPES, responder asertivamente ante la opinión pública en la eventualidad de una crisis.
- Fortalecer la capacidad de respuesta de los funcionarios y servidores del IPES para formar parte de la solución ante la probabilidad de una crisis.
- Conformar un Comité directivo de Comunicaciones que lidere las alternativas de solución para salir de la crisis.

## 2. ALCANCE

Este manual será de conocimiento de todas las dependencias, dado que una crisis se puede presentar en cualquier área. Tanto la dirección general del IPES, como las subdirecciones y las oficinas asesoras deben saber cómo actuar y cuál es el protocolo a seguir.

## 3. RESPONSABILIDADES

Lo primero para un buen manejo de crisis es la creación y activación de un Comité de Crisis.

El Comité de Comunicaciones para la crisis es el equipo responsable de tomar decisiones para manejar este tipo de situaciones. Está encabezado por el

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Fecha: 11/12/2018

director general y conformado por los subdirectores y asesores de la entidad, además, de los asesores de cada subdirección y coordinadores de acuerdo con los temas que la crisis involucre. Así mismo, el colaborador de la Oficina Asesora de Comunicaciones que cubra la subdirección implicada en el tema.

Además, de establecer el marco de contención y determinar la estrategia de comunicaciones a la que haya lugar en cada caso, este Comité estructura, coordina, monitorea y evalúa el proceso de comunicación para enfrentarlo.

El Comité de Comunicaciones para la crisis debe ser convocado tan pronto como se tenga conocimiento de una situación anómala que indique el inminente desarrollo de una crisis. Así mismo, el Comité se reunirá periódicamente (una vez cada tres meses) para identificar posibles crisis.

El coordinador del Comité será el jefe de la Oficina Asesora de Comunicaciones, y será la persona encargada de convocar.

### **3.1 Voceros autorizados.**

El éxito en el manejo de una crisis depende en gran medida, de la acertada centralización de los mensajes en voceros capacitados que conozcan en detalle la situación, además, de tener habilidad para hablar antes los medios de comunicación.

La entidad debe tener definido un vocero principal y unos voceros suplentes, quienes deben estar capacitados para responder a la opinión pública en caso de ausencia del vocero principal.

Este es el orden sugerido para la intervención de los distintos voceros, en caso de ausencia del anterior.

- Director general
- Subdirectores
- Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Cuando el tema de la crisis requiera explicaciones más específicas o detalles técnicos poco tratados por los voceros mencionados, es clave designar el acompañamiento de funcionarios o colaboradores que conozcan el detalle del caso generador de la crisis.

Cabe advertir que no solo en momentos de crisis, quienes reciben las llamadas tanto en las distintas sedes, como en cada una de las dependencias, deben

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</p>	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Fecha: 11/12/2018

tener la clara instrucción de dirigir todas las solicitudes de los medios de comunicación a la Oficina Asesora de Comunicaciones, para poder hacer un mayor seguimiento y control de las respuestas.

### **3.2 Directorio de crisis**

Se debe crear y actualizar periódicamente un directorio, el cual debe contener los números de los teléfonos celulares y de residencia de los miembros del Comité de Comunicaciones para la crisis, incluyendo directores misionales, coordinadores y asesores.

De igual manera, el directorio debe tener los datos de contacto de los periodistas que habitualmente cubren la entidad como fuente de información, destacando que desde sus medios se han convertido en aliados de la misma.

Finalmente, en el listado es importante contar con los datos de las personas encargadas del plan de emergencias, para una eventual crisis generada por riesgos físicos.

## **4. DEFINICIONES**

### **4.1 Crisis**

Es el resultado de un conjunto de acciones que no hacen parte de la cotidianidad de la Entidad y que crea en los usuarios, ciudadanos y demás partes interesadas una percepción negativa o de incertidumbre sobre algún aspecto específico de la institución.

Muchas veces las crisis aparecen sin avisar y sin tiempo de reaccionar, por lo que es importante disponer de un manual que establezca las acciones a seguir para enfrentarlas.

Las crisis obligan a pensar en rutas especiales encaminadas esencialmente a dos objetivos: encontrar una solución a la mayor brevedad y reducir el impacto que se pueda generar.

El elemento más importante de cualquier crisis es la comunicación, ya que esta puede afectar profundamente la imagen de la entidad sino se le da el manejo adecuado y complicar aún más la tarea para enfrentarla.

### **4.2 Clasificación de las crisis:**

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Fecha: 11/12/2018

**4.2.1 Crisis evitables:** Son situaciones que podrían ahorrarse mediante una actuación eficaz de la entidad y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas. Por lo general parten de la omisión.

**4.2.2 Crisis no evitables:** También son conocidas como accidentales, ya que su origen muchas veces se encuentra en la fatalidad (desastres naturales o accidentes al interior de alguna de las instalaciones de la Entidad o de los sitios administrados por ésta).

### **4.3 Características de una crisis:**

**4.3.1 Sorpresa:** Las crisis institucionales pueden afectar todas las instancias de una organización, por lo cual es importante priorizar la evaluación constante para anticiparse.

**4.3.2 Falta de información:** Es necesario que los funcionarios conozcan la información general del IPES y sobre el tema específico a tratar, además de otras entidades que se vean involucradas en el problema, de esta manera, enriquecer los mensajes y orientar la pronta solución.

**4.3.3 Progresividad:** La crisis desencadena nuevas situaciones que afectan aspectos claves para la entidad, por lo tanto, se debe hacer un seguimiento detallado de lo que ocurra para controlar este efecto.

**4.3.4 Sensación de pérdida de control:** En medio de una crisis las cosas parecen salirse de las manos para ello es fundamental inculcar en los colaboradores de la entidad una actitud de alerta que les ayude en la detección temprana de una eventual dificultad, con planes de contingencia concertados con la Oficina Asesora de Comunicaciones.

**4.3.5 Foco de atención:** Cuando se presenta una crisis el Instituto debe centrar su atención en solucionarla, sin embargo, no se debe descuidar otros aspectos que podrían parecer ajenos a esta, pero que ante la desatención podrían aumentar el problema.

**4.3.6 Sensación de persecución:** Cuando se supone que grupos de interés como los medios de comunicación están buscando afectar a la entidad, sin que ello sea cierto. Es clave que la prevención y la alerta no sobrepasen los supuestos reales.

**4.3.7 Enfoque a corto plazo:** Se suele trabajar en respuestas a corto plazo frente a la crisis, sin tener en cuenta las consecuencias que podría desencadenar este acontecimiento a futuro. Por ello es importante crear un

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Versión 02
		Fecha: 11/12/2018

historial, con el propósito de no perderselas de vista y dejar lecciones aprendidas.

## 5. DESARROLLO - ¿CÓMO USAR ESTE MANUAL?

Enfrentar una crisis desde al ámbito de las comunicaciones implica desarrollar actividades básicas que deben iniciarse tan pronto como se detecta el elemento generador de la misma. Estas actividades se resumen en el siguiente procedimiento:

### 5.1 Procedimiento general para la comunicación en crisis

- Informar oportunamente al director general de la Entidad sobre el hecho o la amenaza generadora de crisis.
- Recopilar la mayor cantidad posible de información sobre el caso y sobre lo que de él se haya dicho en los medios de comunicación.
- Convocar el Comité de Comunicaciones para la crisis y establecer las tareas de cada uno de sus miembros, en el manejo de la misma incluyendo la vocería única.
- Redactar el comunicado de prensa con base en los modelos preestablecidos y preparar la información anexa que se considere pertinente divulgar. (Cifras, documentos jurídicos, testimonios y ayudas graficas según corresponda)
- Decidir a cuáles medios de comunicación se informará y cuál o cuáles serán los mecanismos de divulgación más adecuados.
- Hacer monitoreo constante a los distintos medios de comunicación para evaluar el desarrollo de la crisis y la estrategia para enfrentarla.
- Programar reuniones de seguimiento a la situación hasta que la crisis haya sido superada.
- Evaluar el resultado final de la estrategia utilizada para enfrentar la crisis y tomar las acciones correctivas a las que haya lugar.
- Alimentar el Manual de Comunicación y Gestión de Crisis con el caso, de tal manera que pueda servir como experiencia para otras eventualidades.

### 5.2 Procedimiento general

#### 5.2.1 Establezca cuál es el estado de la comunicación sobre el caso: ¿Quién lo sabe y qué sabe de él?

Si el hecho solamente se conoce al interior del IPES, reúnanse con los implicados en el caso, y explíqueles que la información se mantendrá en la confidencialidad hasta tanto no haya un vocero único autorizado para

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Versión 02
		Fecha: 11/12/2018

pronunciarse. Avíseles que en caso de que la información se filtre, solamente hablará dicho vocero.

Si quienes conocen los hechos no han entrado en contacto con los medios de comunicación, argumente frente a ellos la importancia de mantener la información en el plano interno. Prepare el comunicado y la información a la que haya lugar, pero no inicie gestión de comunicación externa. Si por el contrario, los medios ya conocen parte de los hechos, ponga en acción los demás pasos del procedimiento.

En aquellos casos en que la información no se conoce, pero es evidente que se conocerá, es importante tener en cuenta que los medios de comunicación valoran el interés de la entidad a la hora de informar.

### **5.2.2 Revise qué han emitido sobre el caso los medios de comunicación y obtenga pistas sobre la percepción que tiene la opinión pública del mismo.**

Determine con la mayor precisión posible qué se ha divulgado en los medios y quiénes han hablado en las piezas periodísticas ya publicadas. Esto le ayudará a ser más específico a la hora de hacer el pronunciamiento oficial y le servirá para responder cada uno de los cuestionamientos alrededor del hecho.

### **5.2.3 Cite al Comité de Comunicación para la crisis**

Convoque al Comité lo antes posible, teniendo en cuenta no solo a los miembros permanentes, sino también a aquellos que deben integrarlo dependiendo del tema.

Antes de hacer contacto alguno con los medios de comunicación, el Comité y su vocero deben conocer todos los antecedentes de la situación. Su capacidad de reacción puede ser inmediata pero preparada. Debe responder fielmente a varios interrogantes:

- ¿Qué paso?
- ¿Por qué paso?
- ¿Quién es el responsable?
- ¿Qué produjo lo que paso?
- ¿Qué medidas se están tomando?
- ¿Cómo se atendió la situación?
- ¿Cómo se evitará que se repita?

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Versión 02
		Fecha: 11/12/2018

#### **5.2.4 Establezca cuáles son las posibles consecuencias que la información emitida traerá sobre la reputación de la entidad**

Prevea de qué manera podrá verse afectada la reputación del Instituto con lo sucedido y especialmente con lo que se ha publicado sobre ello, esto le servirá para anticiparse y minimizar los efectos negativos sobre la credibilidad de la entidad.

#### **5.2.5 Verifique qué ha hecho para proteger y atender a los afectados por el caso**

Acciones y omisiones en la atención, la garantía y el restablecimiento de los derechos del presunto afectado o la omisión de medidas correctivas, determinarán en gran medida la perfección futura de la organización en cuanto al cumplimiento de sus responsabilidades y la ubicarán en un plano más o menos favorable.

Configure una línea del tiempo con cada uno de los hechos derivados del caso, acciones emprendidas por el programa y resultados obtenidos en cada paso. Esto facilitará la identificación de posibles demoras o fallas en los procedimientos y permitirá construir respuestas más específicas.

#### **5.2.6 Infórmese sobre la actualidad jurídica del caso**

Determine si existe ya un proceso jurídico por un caso similar. Esto le servirá para nutrir los pronunciamientos oficiales sobre el caso y contribuirá a blindar a la entidad con una dosis de transparencia.

#### **5.2.7 Produzca el comunicado de prensa o pronunciamiento oficial de la organización**

Produzca el comunicado oficial que la organización emitirá sobre el caso. Asegúrese de no omitir ninguna acción, condición o circunstancia que contribuya a aclarar lo sucedido y a proteger la imagen de la organización. Recuerde que cada palabra puede quitar o agregar un peso extra a la situación.

El comité, en cabeza del Jefe de la Oficina Asesora de Comunicaciones debe desarrollar un cuestionario con las posibles preguntas que harán los medios de comunicación y sus respectivas respuestas.

#### **5.2.8 Convoque a los medios de comunicación**

Dependiendo del nivel de multiplicación que haya alcanzado la información sobre el caso, elija la estrategia más conveniente para difundir su pronunciamiento oficial.

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Versión 02
		Fecha: 11/12/2018

Defina si lo más adecuado es convocar a una rueda de prensa o si lo mejor es divulgar el comunicado y atender uno a uno a los medios que lo demanden. La elección de uno u otro mecanismo para convocar a la prensa depende de la pertinencia.

El comunicado de prensa debe entregarse en medio físico impreso y ser enviado por medio electrónico para facilitar a los periodistas la toma de testimonios de manera más fiel. Además, debe publicarse en la página web de la entidad.

Por otro lado, es necesario utilizar las redes sociales con las cuales cuenta la entidad para divulgar y coordinar permanentemente con la Oficina de Comunicaciones de la Alcaldía de Bogotá

#### **5.2.9 Identifique aliados entre los públicos de interés**

Convocar el apoyo de sus contrapartes le ayudará a restarle peso al incidente. Por ejemplo, se puede acudir a un medio de comunicación aliado que pueda brindarle un espacio para una entrevista amplia en la cual se aclare detalladamente las circunstancias y acciones de la crisis.

#### **5.2.10 Haga monitoreo y evaluación de lo que se publique**

Es necesario hacer un seguimiento minucioso y sostenido de la información publicada en medios de comunicación, más aún, si se tiene en cuenta que unos son autorreferentes de otros. La claridad sobre lo publicado le proporcionará pistas para emitir declaraciones o nuevos pronunciamientos y tomar otras decisiones.

#### **5.2.11 Envíe una nota de agradecimiento a los medios**

Si el caso lo amerita, redacte y envíe una nota a los periodistas que atendieron su llamado, agradeciéndoles por su imparcialidad al escuchar a todas las fuentes involucradas.

#### **5.2.12 Cuando se da por terminada una crisis**

El jefe de la Oficina Asesora de Comunicaciones declarará la terminación del riesgo cuando se cumple total o parcialmente, las siguientes pautas:

- Cuando el suceso ha finalizado.
- Los daños han sido evaluados.
- Ha cedido la presión de los medios de comunicación.
- Se encuentran bajo control las acciones legales y/o políticas.

Una vez declarada la terminación de la alarma de riesgo, el Comité debe:

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS	Código MS-015
		Fecha: 11/12/2018

- Analizar los hechos ocurridos y acciones realizadas.
- Adelantar y documentar las investigaciones correspondientes.
- Evaluar el modelo de mitigación del riesgo reputacional.
- Retroalimentar las lecciones aprendidas de los eventos.
- Si el IPES asume la responsabilidad ante el hecho, la dependencia responsable debe hacer seguimiento hasta el punto en que se cumplan los compromisos adquiridos.

### 5.2.13 Recomendaciones finales

Una crisis siempre está asociada al peligro. Sin embargo, al contar con un plan de acción previamente diseñado y al actuar de forma rápida pero serena, una situación adversa puede convertirse en una oportunidad.

Por ser un momento de cambio o de ruptura, las crisis permiten adoptar medidas correctivas y tomar decisiones que a futuro tendrán un resultado más eficaz. Es por esto, que al terminar o solucionar una crisis siempre se debe evaluar lo sucedido y verificar que las medidas correctivas adoptadas funcionen adecuadamente, pues los medios de comunicación estarán pendientes.

El manejo de las crisis debe evaluarse integralmente para preguntarse, por ejemplo, si el procedimiento fue el adecuado, si los mensajes y los canales para transmitir fueron los correctos y si el procedimiento se hizo en el tiempo que la situación lo ameritaba.

La siguiente es una serie de acciones en las que el Comité de Comunicaciones no puede caer en una crisis:

- Permitir que los miembros del Comité hagan declaraciones públicas sin preparar previamente sus intervenciones.
- Comunicar solo a los medios de comunicación aliados o amigos.
- Mentir sobre información crucial a la cual los periodistas tendrán acceso.
- Reservarse datos fundamentales creyendo que con ellos se minimiza lo acontecido.
- Mostrar improvisación, desconocimiento, falta de control o arrogancia.
- Manejar y dar información fuera de los micrófonos a los periodistas o a otros actores o representantes que la puedan filtrar.

## 6. DOCUMENTOS ASOCIADOS (OPCIONAL)

N/A

## 7. ANEXOS (OPCIONAL)

Manual de Comunicaciones de la Alcaldía de Bogotá

 <b>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.</b> <small>DESARROLLO ECONÓMICO Instituto para la Economía Social</small>	<b>MANUAL</b>	
	<b>MANUAL DE CRISIS</b>	<b>Código MS-015</b>
		<b>Versión 02</b>
		<b>Fecha: 11/12/2018</b>

## 8. CONTROL DE CAMBIOS

<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA</b>	<b>ÍTEM MODIFICADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO</b>
01	23/04/2015		
02	11/12/2018	Se eliminó el numeral 5. De Preparados para una crisis.	Se eliminó el ítem 5. Preparados para una crisis. No es relevante para la actualización del documento.