



# MANUAL — PARA EL — MANEJO — DE SITUACIONES DE — CRISIS — EN COMUNICACIONES

Capital Sistema de Comunicación Pública

2 0 2 3



Código: **EGCM-MN-001**

Versión: **05**

Fecha: **30 Jun. / 2023**



<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>¿QUÉ ES UNA CRISIS?</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>SITUACIONES CON POTENCIAL DE CRISIS</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>PREPARACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>RUTA PARA EL MANEJO DE CRISIS</b>	<b>17</b>
<b>8</b>	<b>COMITÉ DE CRISIS</b>	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>MENSAJE</b>	<b>20</b>
<b>10</b>	<b>EL VOCERO</b>	<b>20</b>
<b>11</b>	<b>REQUISITOS PARA ASUMIR LA VOCERÍA</b>	<b>20</b>
<b>12</b>	<b>AUDIENCIAS - GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>21</b>
<b>13</b>	<b>DAR POR TERMINADA LA CRISIS</b>	<b>21</b>
<b>14</b>	<b>ACTUALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA Y MANUAL</b>	<b>22</b>



Una crisis ocurre cuando información, falsa o verdadera, que afecta a la organización, circula públicamente. Las situaciones de crisis son hechos fortuitos que ponen entre paréntesis la cotidianidad, alteran el transcurso de los asuntos diarios, cambian las planeaciones, rompen los esquemas y ponen a prueba la templanza y la coherencia de quienes deben tomar decisiones. Una crisis puede surgir intempestivamente o ser el producto de una situación que escala rápidamente. Para manejar adecuadamente una situación de crisis en comunicaciones en Capital Sistema de Comunicación Pública, de manera que se consiga un balance del menor daño posible o incluso convirtiéndola en una oportunidad para aumentar la confianza y mantener la credibilidad, es necesario tener una preparación adecuada, una estrategia bien pensada y un manejo integral de la comunicación.

Este manual contiene una serie de disposiciones orientadas a la organización de las acciones y el manejo de la información en las diferentes etapas de una crisis, a manera de buenas prácticas, y también una serie de posibles situaciones riesgosas que fueron identificadas a partir de una auditoría interna con las diferentes áreas que conforman el organigrama funcional de Capital, bajo el entendido de que todas las empresas o entidades están expuestas a riesgos que se pueden originar por factores diversos, desde laborales hasta administrativos y financieros, técnicos e incluso editoriales, y que a través de los medios de comunicación o las redes sociales pueden terminar teniendo un alcance local, regional o nacional en cuestión de minutos y desencadenar en cuestionamientos y reacciones inconvenientes de los diferentes grupos de interés.

Como documento orientador, este manual debe ser consultado e implementado por el Área de Comunicaciones, los equipos de liderazgo institucional y/o todas las personas involucradas en la atención de situaciones con potencial de crisis o crisis materializadas.

## 2

## OBJETIVOS

01

Contribuir al manejo efectivo y eficiente de situaciones de crisis en comunicación.

---

02

Establecer el plan de acción ante el escenario de una posible crisis en comunicación.

---

03

Proteger la reputación y la imagen de Capital Sistema de Comunicación Pública.

**Definiciones  
según  
la Real  
Academia  
Española:**

“

- ▶ Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente.
- ▶ Situación de un asunto o proceso cuando está en duda su continuación, modificación o cese.
- ▶ Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes.
- ▶ Situación dificultosa o complicada.

**Características  
generales**

**VELOCIDAD,  
PRESIÓN,  
PÉRDIDA DE CONTROL,  
ESTRÉS,  
INCERTIDUMBRE.**

”

# Niveles críticos

La valoración del nivel crítico encontrado en una situación depende en gran medida del conocimiento del nivel de riesgo que cada área de la organización tiene. Sin embargo, las variables pueden presentarse cruzadas entre los niveles, o ser de difícil interpretación, difusas. Para identificar el nivel crítico, convocar al comité de crisis y poner en marcha la decisión de brindar información o respuestas a audiencias externas, es altamente recomendable contar siempre con la perspectiva de comunicaciones.

	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
<b>Verificación</b>	Confirmada	Confirmada	Confirmada
<b>Gravedad</b>	Impacto inminente	Posibilidad de impacto inmediato	No hay amenaza a corto plazo
<b>Alcance</b>	No hay amenaza a corto plazo	Atención de algún/os medio/s	Cobertura muy limitada o inexistente en medios
	Múltiples indagaciones de parte de audiencias externas	Indagaciones de parte de audiencias externas	Poco conocimiento entre audiencias externas
<b>Responsabilidad</b>	Alta o potencialmente alta	Limitada o atenuada	Ninguna o muy limitada
	Toma de iniciativa de parte de la organización	Actuación reactiva / proactiva de parte de la organización	Monitoreo al desarrollo de la situación



La correcta valoración de una situación crítica pasa también por analizar los canales a través de los cuales una información de riesgo para la entidad está siendo difundida a audiencias externas. **Los canales no constituyen en sí mismos la situación crítica, pero son sus detonantes porque producen el efecto que convierte en crítica una situación compleja. Los principales canales por analizar son:**

## **LOS MEDIOS TRADICIONALES DE INFORMACIÓN:**

prensa, radio, televisión e internet (páginas, blogs, páginas web de organizaciones, empresas y medios)

## **LAS REDES SOCIALES:**

facebook, twitter, youtube, flickr y otras que aparezcan para el intercambio instantáneo de información entre usuarios.

## **LAS MANIFESTACIONES EN CALLE**

una o varias personas con carteles y megáfonos se pronuncian frente a la entidad o en cualquier lugar de la ciudad.

4

## SITUACIONES CON POTENCIAL DE CRISIS

Una crisis se puede generar tanto por factores externos como internos. Para el caso particular de Capital Sistema de Comunicación Pública se han contemplado las siguientes situaciones con potencial de crisis:

### Categoría **Tipo I**

#### Problemas de gestión: denuncias de mal manejo, falta de transparencia o corrupción

Situaciones	Nivel del riesgo	Origen
<p><b>Acusaciones al equipo directivo de corrupción o aspectos morales</b></p>	<p><b>Alto:</b> denuncia que se hace ante órganos de investigación o que se hace al aire en medios de comunicación.</p> <p><b>Medio:</b> publicación en redes sociales denunciando la situación y atención de voces con mayor alcance como influenciadores.</p> <p><b>Bajo:</b> denuncia que ocurre y se trata y soluciona al interior de las áreas a través de los manuales o los comités constituidos.</p>	 <p>Comportamientos</p>
<p><b>Situaciones sin explicación en un ejercicio de control político en el Concejo de Bogotá.</b></p>	<p><b>Alto:</b> moción de observación aprobada por el Concejo. Gran atención mediática.</p> <p><b>Medio:</b> citación de la gerente a debates de control político.</p> <p><b>Bajo:</b> críticas a la gestión en redes sociales por parte de concejales.</p>	 <p>Control</p>

Categoría **Tipo I**

**Problemas de gestión: denuncias de mal manejo, falta de transparencia o corrupción**

Situaciones	Nivel del riesgo	Origen
<p><b>Acusaciones de mal manejo de las convocatorias públicas, destinación de los recursos o irregularidades en contratación.</b></p>	<p><b>Alto:</b> sanciones impuestas con resonancia mediática y política.</p> <p><b>Medio:</b> apertura de investigaciones por parte de entes de control, críticas con atención mediática.</p> <p><b>Bajo:</b> actos reportados por la supervisión de contratos, interventoría, auditoría de control interno o quien ejerza funciones similares al interior.</p>	 <p>Comportamientos</p>
<p><b>Daño de relaciones con el Ministerio TIC, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, la Secretaría de Hacienda o el Sector Audiovisual, el Sector Cultura, proveedores o fuentes de financiación.</b></p>	<p><b>Alto:</b> declaración pública ante medios de comunicación de una sanción interpuesta contra Capital que afecte su funcionamiento.</p> <p><b>Medio:</b> Investigaciones o medidas tomadas y comunicadas externamente por estos actores, entes de control o personajes influyentes de los sectores.</p> <p><b>Bajo:</b> Controversias alrededor del trabajo conjunto, las alianzas o las dinámicas de interacción.</p>	 <p>Comportamientos</p>

**Discriminación o acoso/Incompetencia en relación con colaboradores**

Situaciones	Nivel del riesgo	Origen
<p><b>Acusaciones de discriminación étnica y racial, de género u orientación sexual, abusos de autoridad o violencia y acoso sexual entre integrantes del equipo.</b></p>	<p><b>Alto:</b> comprobación de actos o sanciones tomadas frente a las denuncias. Repercusión en medios de comunicación.</p> <p><b>Medio:</b> quejas similares y/o frecuentes con exposición de un caso en redes sociales y atención de cuentas influenciadoras que generen eco, o presentación de denuncia penal o ante entes de control que trascienda a público externo.</p> <p><b>Bajo:</b> acciones internas que generen una denuncia a través de las rutas indicadas en los manuales, pero que no tienen una exposición externa.</p>	 <p>Comportamientos</p>
<p><b>Retrasos en el pago de sueldos, honorarios u obligaciones con contratistas.</b></p>	<p><b>Alto:</b> medidas contra Capital por incumplimiento comprobado de obligaciones que trascienden al público masivamente o través de los medios de comunicación.</p> <p><b>Medio:</b> denuncias formales ante la Secretarías de Hacienda, General o Jurídica; ante la Veeduría Distrital o ante el Concejo de Bogotá con ruido mediático frente al caso.</p> <p><b>Bajo:</b> derechos de petición o comentarios externos que evidencien situaciones de no pago de sueldos, honorarios u obligaciones.</p>	 <p>Comportamientos</p>

**Saboteo/Problemas técnicos**

Situaciones	Nivel del riesgo	Origen
<p><b>Circulación de contenidos con información errada, o filtración de información ultra sensible o uso fraudulento de la marca o la información.</b></p>	<p><b>Alto:</b> repercusión de terceros involucrados que lleven a medios la situación. Sanciones morales, mediáticas, económicas y/u operativas que afecten el desarrollo de la misión del Sistema.</p> <p><b>Medio:</b> ruido mediático o en redes sociales generado por la fuga de información. Surgimiento de cuestionamientos basados en la información filtrada. Reacciones públicas inconvenientes de los grupos de interés que afectan la credibilidad o independencia del Sistema.</p> <p><b>Bajo:</b> identificación de la situación en el área y se involucran apoyos de otras áreas del Sistema.</p>	 <p>Errores</p>
<p><b>Violaciones a la seguridad informática y digital.</b></p>	<p><b>Alto:</b> se generan daños a terceros que generan acciones legales contra el Sistema que, a su vez, desembocan en una investigación profunda.</p> <p><b>Medio:</b> las acciones logran generar un ruido externo o reacciones inconvenientes de algunos grupos de interés, pese a la disculpa oficial del Sistema.</p> <p><b>Bajo:</b> hackeo de las páginas web con material sensible e indebido.</p>	 <p>Ataques/Malos manejos</p>

**Saboteo/Problemas técnicos**

<b>Situaciones</b>	<b>Nivel del riesgo</b>	<b>Origen</b>
<p><b>Uso inadecuado de alguna red social institucional por confusión de perfiles o por contenidos inadecuados.</b></p>	<p><b>Alto:</b> se generan daños a terceros que generan acciones legales contra el Sistema que, a su vez, desembocan en una investigación profunda.</p> <p><b>Medio:</b> las publicaciones logran generar un ruido externo o reacciones inconvenientes de algunos grupos de interés, pese a la disculpa oficial del Sistema.</p> <p><b>Bajo:</b> hackeo y/o error humano del equipo digital que administra las redes con alguna publicación de material indebido o información equivocada.</p>	 <p><b>Errores</b></p>
<p><b>Salida o caída de la señal del aire de Canal Capital y/o eureka tu canal.</b></p>	<p><b>Alto:</b> suspensión de más de 1 hora que implique salir a dar una declaración de la situación por la reacción mediática, entes de control, Concejo u otros actores claves del audiovisual o las comunicaciones.</p> <p><b>Medio:</b> una suspensión de señal de más de 10 minutos con daño grave que pueda generar una reacción de audiencia a través de redes sociales.</p> <p><b>Bajo:</b> algo de 10 minutos con una exposición en redes sociales donde denuncian la caída de la señal.</p>	 <p><b>Fallas de funcionamiento</b></p>



5

## PREPARACIÓN

**Una vez identificados los escenarios de riesgo, es fundamental evaluar el nivel de preparación general y de formación del equipo de trabajo responsable de enfrentarlos.** Esto favorecerá una buena tipificación para una respuesta adecuada con un toma de decisiones acertada y un manejo integral de la comunicación tanto a nivel externo como interno. El entrenamiento constante de voceros y la realización de simulaciones son herramientas muy útiles para aumentar la eficacia y la eficiencia en la respuesta, y deben hacer parte del plan de capacitación y se deben implementar al menos dos veces al año.

Las primeras horas son decisivas para la evolución de una crisis, por eso la peor respuesta es no hacer nada y la mejor respuesta posible siempre será organizada, rápida y efectiva. Si se reacciona demasiado tarde, el daño podría ser irreparable para la marca. La comunicación interna durante la crisis es tan importante como la externa porque ayuda entender la situación y mitigar el estrés y la incertidumbre que se produce en las y los colaboradores.

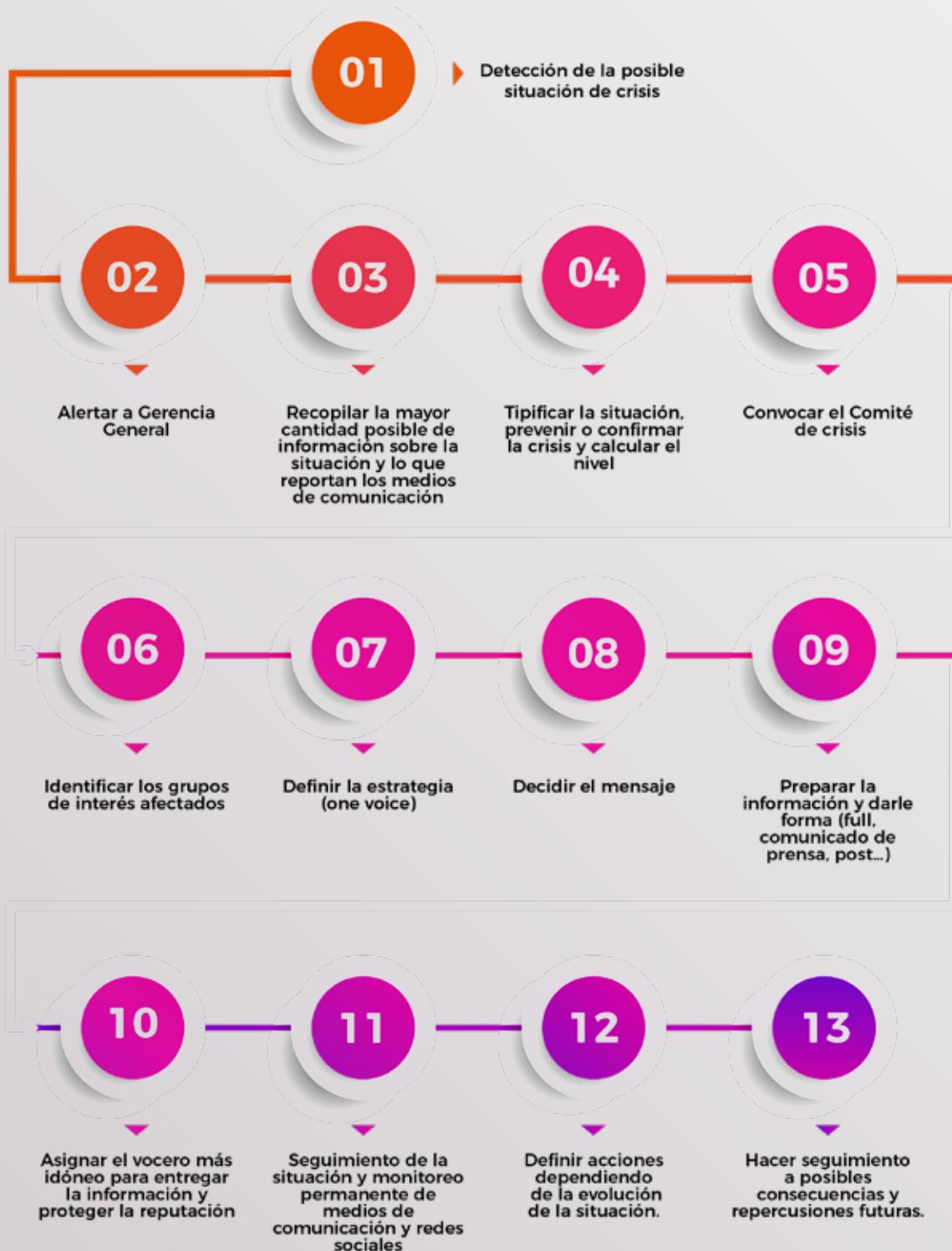
## PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN EN CRISIS

- A Oportunidad y rapidez:**  
demostrar que Capital está tomando el control de la situación
- B Transparencia:**  
comunicar información relevante y demostrar compromiso por solucionar la situación
- C Veracidad:**  
nunca mentir (aunque no siempre hay que decir todo)
- D Precisión:**  
información correcta y mensajes claves
- E Claridad:**  
evitar jerga o términos técnicos que puedan confundir a la audiencia
- F Solidaridad:**  
expresiones empáticas hacia la afectación que están teniendo los grupos de interés

# 7

## RUTA PARA EL MANEJO DE CRISIS

La ruta de manejo depende del nivel de la crisis. Se debe ubicar primero el nivel de las crisis antes de definir una ruta específica con una estructura como en este ejemplo:



## COMITÉ DE CRISIS

El Comité de crisis tiene un papel fundamental porque es el encargado de organizar la información y tomar las decisiones. Este debe consistir en un equipo de expertos en el planteamiento estratégico de soluciones a los problemas afrontados, gracias a su conocimiento tanto de Capital como de su contexto natural y sus grupos de interés. En Capital Sistema de Comunicación Pública se establece que la primera línea del comité de crisis estará conformada por:

- 01** La Gerencia General
- 02** La Secretaría General
- 03** La Dirección Operativa

**La decisión de convocar el Comité de Crisis será tomada por la Gerencia, pero el llamado a su conformación puede provenir de cualquiera de los miembros del grupo 1, y de acuerdo con la naturaleza de la situación crítica serán convocados uno o varios de los miembros del Grupo 2. Una vez reunido el Comité se convoca de común acuerdo a la persona o personas que se considere indispensable invitar, como se describe en el Grupo 3.**

---

**GRUPO 1: Gerente, Secretaria General, Director Operativo.**

---

**GRUPO 2:** Líder de Proyectos Estratégicos, Líder de Marca y Comunicaciones, Jefe de Planeación, Subdirector Administrativo, Subdirector Financiero, Jefe Jurídico, Jefe de Programación, Jefe de Producción, Jefe de Técnica.

---

**GRUPO 3:** Son los invitados al comité por el aporte que puede brindar, por su conocimiento o experiencia en el tema. Estos invitados pueden ser internos (un jefe de área de producción de contenidos, un ingeniero, etc) o externos (una persona experta en el tema, un funcionario de la administración, etc). Los asesores de Gerencia serán invitados a participar en el comité según lo decida la Gerente.

---

**Gerencia:** dirige el Comité. Asume la vocería únicamente en los casos de nivel alto en que sea estrictamente necesario, por máxima gravedad o por decisión estratégica. Lidera los contactos de alto nivel frente a la administración distrital, los entes de control o cualquier autoridad del orden distrital o nacional.

---

**Secretaría General:** se encarga de evaluar permanentemente las implicaciones jurídicas y políticas para la empresa que se desprenden de la situación crítica y de las decisiones que sean adoptadas en el comité. Coordina la puesta en marcha de las acciones que tengan implicaciones financieras, administrativas y de personal. Garantiza que no haya afectación a la prestación de los servicios en las sedes, y provee las herramientas de comunicación necesarias para que el personal que tiene contacto directo con el público conozca el protocolo de actuación y los mensajes que deben ser transmitidos.

---

**Dirección Operativa:** su función en el comité es garantizar que a pesar de la situación crítica, la operación del sistema al aire no se vea afectada. Analiza y evalúa los daños que la situación le puede ocasionar a la reputación de la empresa en relación con los aliados, casas productoras, asociaciones, gremios, etc. Mapea a los actores que pueden resultar de utilidad para la defensa y respaldo a la entidad.

Cualquiera sea el nivel crítico que se maneje y el tamaño del comité convocado, el asesor de Gerencia convocado deberá garantizar los acercamientos con autoridades o miembros de la administración requeridos, y el área de comunicaciones debe realizar la labor de Secretaría Técnica, llevar las actas de la reunión, y facilitar su disposición. Así mismo, será la encargada de conseguir o facilitar los acercamientos con actores externos clave en la prensa o los influenciadores y preparar los mensajes claves para quienes vayan a ser voceros ante las audiencias externas.

## 9

## MENSAJE

El mensaje es el elemento más importante de una estrategia para enfrentar una crisis. Para que sea efectivo, el mensaje debe ser diseñado bajo principios de buenas prácticas, tener el tono adecuado y comunicarse en el momento correcto con la persona más idónea para proteger la reputación. El mensaje varía de una situación; por ejemplo, en el caso de que la situación sea causada por un error comprobado, el mejor mensaje es asumir la responsabilidad, disculparse y anunciar los correctivos o acciones de mejora; sin embargo siempre hay unos mensajes claves que se deben enfatizar.

## 10

## EL VOCERO

La vocería debe ser asignada por el comité de crisis a la persona más idónea según las características de la situación, sea esta la gerente, otra persona del equipo directivo, una persona del área técnica o del área operativa.

## 11

## REQUISITOS PARA ASUMIR LA VOCERÍA

- **Dominar el tema y entender completamente todas las dimensiones de la situación.**
- **Tener buena actitud y dominio de los nervios para transmitir seguridad**
- **Tener excelente capacidad de expresión**
- **Estar capacitado para la atención de medios de comunicación**



**12**

## **AUDIENCIAS - GRUPOS DE INTERÉS**

- **Comunidad (incluye a los televidentes)**
- **Estado (Distrito y entidades públicas a nivel distrital y nacional relacionadas con el audiovisual y la comunicación pública)**
- **Junta directiva**
- **Medios de comunicación**
- **Proveedores**
- **Líderes de opinión**
- **Concejales (control político)**
- **Autoridades policiales o Fiscalía**
- **Colaboradores**

En cada uno de los casos es muy importante establecer quién maneja la relación directa con estos grupos de interés, cuál es la mejor forma y el mejor canal para comunicarse con ellos y qué es lo que quieren oír.



13

## **DAR POR TERMINADA LA CRISIS**

**Cuando se haya tomado control de la situación, haya cedido la presión de los líderes de opinión, los medios de comunicación o los actores de control y se hayan evaluado los daños, se puede dar por terminada la crisis** y se debe evaluar el manejo y el modelo de mitigación del riesgo reputacional: qué resultados se dieron y qué cambios se podrían hacer para mejorar la respuesta general. Es indispensable realizar ejercicio de posibles escenarios futuros, de manera que se puedan prever posibles consecuencias y repercusiones negativas.

Si Capital asume la responsabilidad del hecho, él área responsable debe hacer seguimiento hasta que se cumplan los compromisos adquiridos con los grupos de interés en la atención de la crisis.

14

## **ACTUALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA Y MANUAL**

**El ejercicio de identificar las posibles situaciones o escenarios de riesgo de crisis de comunicación con las diferentes áreas y líderes de procesos debe ser adelantado dos veces por año y se debe actualizar el presente manual en consecuencia.**



**Capital**

SISTEMA DE COMUNICACIÓN PÚBLICA