

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES	Código:
		Versión:
		Fecha:

MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES

**DIRECCIÓN GENERAL
SECRETARIA GENERAL
GESTIÓN DE COMUNICACIONES E INFORMACIÓN**

Valledupar, 2023

Elaboró	Revisó:	Aprobó:
---------	---------	---------

MANUAL	
MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES	Código:
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE	Versión:
CESAR	Fecha:

TABLA DE CONTENIDO

1.	OBJETIVO.....	4
1.1	Objetivos específicos	4
2.	ALCANCE	4
3.	RESPONSABLES.....	4
3.1.	Voceros autorizados.....	5
4.	DEFINICIONES Y ABREVIATURAS.....	6
4.1	Crisis.....	6
4.2	Clasificación de las crisis	7
4.3	Características de una crisis:	7
5.	DESARROLLO: ¿CÓMO USAR ESTE MANUAL?.....	8
5.1	Actuaciones ante posibles situaciones para la comunicación en crisis	8
5.2	<i>Procedimiento general de cómo manejar una crisis.....</i>	9
5.2.1	<i>Establezca cuál es el estado de la comunicación sobre el caso: ¿Quién lo sabe y qué sabe de él?</i>	9
5.2.2	<i>Revise qué han emitido sobre el caso los medios de comunicación y obtenga pistas sobre la percepción que tiene la opinión pública del mismo.</i>	9
5.2.3	<i>Cite al Comité de Comunicación para la crisis.....</i>	9
5.2.4	<i>Establezca cuáles son las posibles consecuencias que la información emitida traerá sobre la reputación de la entidad</i>	10
5.2.5	<i>Verifique qué ha hecho para proteger y atender a los afectados por el caso.....</i>	10
5.2.6	<i>Infórmese sobre la actualidad jurídica del caso.....</i>	10
5.2.7	<i>Producza el comunicado de prensa o pronunciamiento oficial de la organización.....</i>	10
5.2.8	<i>Convoque a los medios de comunicación.....</i>	11
5.2.9	<i>Identifique aliados entre los públicos de interés</i>	11
5.2.10	<i>Haga monitoreo y evaluación de lo que se publique</i>	11

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES	Código:
	CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE	Versión:
	CESAR	Fecha:

5.21.11	<i>¿Cuándo se da por terminada una crisis?</i>	11
5.21.12	<i>Recomendaciones finales</i>	12
6.	DOCUMENTOS ASOCIADOS	12
7.	MARCO NORMATIVO	12
8.	CONTROL DE CAMBIOS	13

MANUAL		
	MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE CESAR	Código: Versión: Fecha:

1. OBJETIVO

Tener una herramienta que le permita a Corpocesar responder asertivamente, a nivel de comunicaciones, en situaciones de crisis organizacional, o cuando se presenten eventos negativos externos o internos que afecten la reputación, para facilitar el direccionamiento de las acciones comunicativas orientadas a blindar su imagen institucional y a mitigar los efectos que puedan derivarse de la situación.

1.1 *Objetivos específicos*

- Identificar eventos y situaciones de riesgo que pueden convertirse en asuntos comunicacionales y reputacionales críticos para la Corporación y así poder establecer rutas para responder adecuadamente en momentos de crisis relacionados con ellos.
- Buscar los espacios e identificar los mensajes claves y respuestas que le faciliten a los voceros de la Corporación o a quien se designe, para responder asertivamente ante la opinión pública en la eventualidad de una crisis.
- Fortalecer la capacidad de respuesta de los servidores y colaboradores de la Corporación para formar parte de la solución ante la probabilidad de una crisis.
- Conformar un Comité de Crisis Comunicacional, para que, en conjunto con el equipo de Comunicaciones, lidere las alternativas de solución para responder a esas situaciones.

2. ALCANCE

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

Este manual está alineado con los criterios establecidos en la Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública, establecida en la Dimensión Cinco (5) Información y Comunicación, del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

3. RESPONSABLES

Es responsabilidad de las dependencias suministrar la información veraz y de manera oportuna ante las posibles situaciones con el objetivo de que la Oficina de Gestión de Comunicaciones e Información de a conocer al público interno y a la ciudadanía.

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

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES	Código:
	CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE	Versión:
	CESAR	Fecha:

Comunicaciones para la crisis.

Este comité es el responsable de tomar las decisiones a que haya lugar para manejar las situaciones comunicacionales negativas que se presenten.

¿Quiénes lo integran?

Estará encabezado por la oficina de Gestión de Comunicaciones e Información quien será la persona encargada de convocarlo. Además, este funcionario tiene la responsabilidad de identificar las posibles crisis y dar la alerta al comité para su resolución. Se debe identificar claramente qué situación es considerada una crisis que puede afectar la imagen y reputación de la institución o sus directivas, pues no todo lo que se difunde en medios tradicionales, alternativos o redes sociales, se puede clasificar como una crisis.

Harán parte del comité el Director General o quien este delegue, los subdirectores, Jefes de oficina (según la situación a atender), así como el encargado de las Redes Sociales de la Entidad.

Las nuevas dinámicas de la comunicación confirman que las crisis, hoy por hoy, son generadas por informaciones derivadas de las redes sociales, algunas de las cuales no son verificadas o confirmadas por quienes allí transitan, pero que pueden hacer daño a la reputación de la entidad. Por eso se sugiere que el experto en redes sociales haga parte del grupo de crisis para que asesore sobre qué acciones tomar en esta red y cómo llegar de manera más eficiente al grupo objetivo.

Asistirán los profesionales de comunicaciones que se designen para realizar las acciones comunicativas que en este comité de determinen.

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.

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 presentarse ante los medios de comunicación, entiéndase tradicionales, alternativos o redes sociales.

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

MANUAL		
MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE CESAR		Código:
		Versión:
		Fecha:

principal. Estos voceros deben ser capacitados antes de responder a la crítica situación identificada y debe coordinarse el momento exacto en qué se debe responder. Este es el orden sugerido para la intervención de los distintos voceros.

- Director General
- Subdirectores
- Secretaría General
- Oficina de Gestión de Comunicaciones e Información

Solo el Director General puede dar la orden expresa que sea otro funcionario el que tome la vocería de la entidad para responder a una crisis. Cuando el tema de la crisis requiera explicaciones más específicas o detalles técnicos poco tratados por los voceros mencionados, es clave que sea el director quien designe el acompañamiento de servidores o colaboradores que conozcan el detalle del caso.

En todo caso, será la Oficina de Gestión de Comunicaciones e Información la encargada de hacer el seguimiento respectivo y un control de daños y respuestas.

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

3.2 Directorio de crisis

Se debe crear y actualizar periódicamente un directorio telefónico con los números 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, y que a la postre se pueden convertir en el principal vehículo para dar respuestas a la crisis generada por una información que afecte a la entidad.

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

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

4.1 Crisis

Situación grave y decisiva que pone en peligro el desarrollo de un asunto o un proceso y que crea en los usuarios, ciudadanos y demás partes interesadas una percepción negativa o de

MANUAL		
MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE CESAR	Código:	
	Versión:	
	Fecha:	

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:

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 servidores y colaboradores conozcan la información general de la Corporación Autónoma Regional del Cesar 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 de Gestión de Comunicaciones e Información.

4.3.5 Foco de atención: Cuando se presenta una crisis la Corporación debe centrar su atención en solucionarla, sin embargo, no se debe descuidar otros aspectos que podrían

MANUAL		
MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE CESAR	Código:	
	Versión:	
	Fecha:	

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 historial, con el propósito de no perdérselas 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 Actuaciones ante posibles situaciones para la comunicación en crisis

1. 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.
2. Identificar si la situación genera tema de crisis comunicacional.
3. El jefe de la Secretaría General y la Oficina de Gestión de Comunicaciones e Información estará en permanente comunicación con el Coordinador de Riegos y emergencias de la Corporación o quien haga sus veces.
4. El Coordinador de Riegos y emergencias de la Corporación o quien haga sus veces son los encargados de entregar la información a la Secretaría General o la Oficina de Gestión de Comunicaciones e Información de la situación que se está generando, con el objetivo de prevenir una crisis comunicacional y de comunicar internamente y a la ciudadanía las eventualidades resultantes. Debe quedar como evidencia el correo electrónico o el acta de la reunión
5. Es la Oficina de Gestión de Comunicaciones e Información el que debe informar oportunamente al director general de la Entidad sobre el hecho o la amenaza generadora de la crisis comunicacional.
6. Recopilar la mayor cantidad posible de información sobre el caso y sobre lo que de él se haya dicho en los medios de comunicación.
7. Redactar el comunicado de prensa, así como piezas de comunicación en redes sociales con base en los modelos preestablecidos y preparar la información anexa que se considere pertinente divulgar. (Cifras, documentos jurídicos, testimonios y ayudas gráficas según corresponda)
8. Decidir a cuáles medios de comunicación se informará y cuál o cuáles serán los mecanismos de divulgación más adecuados.

MANUAL		
MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE CESAR		Código:
		Versión:
		Fecha:

9. Hacer monitoreo constante a los distintos medios de comunicación para evaluar el desarrollo de la crisis y la estrategia para enfrentarla.
10. Programar reuniones de seguimiento a la situación hasta que la crisis haya sido superada.
11. Evaluar el resultado final de la estrategia utilizada para enfrentar la crisis y tomar las acciones correctivas a las que haya lugar.

5.2 Procedimiento general de cómo manejar una crisis

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 CORPOCESAR, reúnase con los implicados en el caso, y explíquenles que la información se mantendrá en la confidencialidad hasta tanto no haya un vocero único autorizado para 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, se debe 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.

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES	Código:
	CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE	Versión:
	CESAR	Fecha:

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?

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 de la Corporación 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 Producza el comunicado de prensa o pronunciamiento oficial de la organización

Producza 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.

MANUAL		
MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES		Código:
CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE		Versión:
CESAR		Fecha:

El comité, en cabeza de la Oficina de Gestión de Comunicaciones e Información 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.

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 Secretaría General y la Oficina de Gestión de Comunicaciones e Información.

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 ¿Cuándo se da por terminada una crisis?

la Secretaría General y la Oficina de Gestión de Comunicaciones e Información declarará la terminación del riesgo cuando 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 DE COMUNICACIONES	Código:
	CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE	Versión:
	CESAR	Fecha:

- 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 la Corporación asume la responsabilidad ante el hecho, la dependencia responsable debe hacer seguimiento hasta el punto en que se cumplan los compromisos adquiridos.

5.21.12 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

Matriz de seguimiento, bajo el esquema “semáforo”, que detalle las situaciones de crisis

	MANUAL	
	MANUAL DE CRISIS DE COMUNICACIONES	Código:
	CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE	Versión:
	CESAR	Fecha:

afrontadas y futuras.

Actas de seguimiento del comité semestral.

VERSIÓN	FECHA	ÍTEM MODIFICADO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
01	xx/xx/xx		Elaboración del documento