

	MANUAL	CÓDIGO: MA-EFR-CC-002
	COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y CULTURA CIUDADANA	VERSIÓN: 3
	MANUAL DE COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS	FECHA: 22/Oct/2024

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para responder ante un evento de crisis de forma pertinente, acertada y eficiente, que minimice el riesgo de afectación a la imagen corporativa y mantenga la credibilidad institucional ante la comunidad en general.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Establecer mensajes claves y respuestas estandarizadas que le faciliten a los voceros de la EFR, responder asertivamente ante la opinión pública en la eventualidad de una crisis.
- Fortalecer la capacidad de respuesta de los funcionarios y servidores de la Entidad para formar parte de la solución ante la probabilidad de una crisis.

2. ALCANCE

Este manual será de conocimiento de todas las áreas que conforman la Empresa Férrea Regional, dado que una crisis se puede presentar en cualquier dependencia.

Tanto la Gerencia General de la EFR como las Oficinas Asesoras y la Dirección Técnica y sus subdirecciones deben saber cómo actuar y cuál es el protocolo para seguir en medio de una crisis reputacional.

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. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- La comunicación empresarial en situaciones de crisis, Ana María Enrique Jiménez, Barcelona, septiembre 2017.

4. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **ALERTA TEMPRANA:** Son aquellas situaciones que al realizar el monitoreo y evaluación no representan una crisis eventual, pero exige un acompañamiento constante de manera preventiva con la idea de evitar futuras crisis.
- **CRISIS:** Una crisis es una situación anómala producida por cambios bruscos en la gestión diaria de la empresa. Suele aparecer de manera imprevista, por sorpresa, provocando gradualmente efectos negativos a nivel social, económico, humano, medioambiental y de reputación.
La crisis se puede clasificar en:
- **CRISIS EVITABLES:** situaciones que podrían ahorrarse mediante una actuación eficaz de la empresa y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas (desinformación, mal manejo de la imagen corporativa, no revisión y aprobación de

comunicados oficiales, voceros no autorizados, etc.)

- **CRISIS NO EVITABLES:** o accidentales, ya que el origen muchas veces se encuentra en la naturaleza o en la fatalidad (desastres naturales o accidentes al interior o exterior de las instalaciones, investigaciones, sentencias, comisión de delitos, etc.)

5. CONDICIONES DE OPERACIÓN

FASES DE UNA CRISIS

Existen fases previas que, si son atendidas y controladas oportunamente, pueden evitar crisis mayores. Por tanto, es pertinente identificar la fase de una (potencial) crisis.

5.1. Detección de señales: Sondear, escuchar y examinar de forma permanente y con los medios internos y externos, para indagar la dinámica de relación con contratistas de obra, interventoría y ambiente laboral; en esta fase es importante ubicar posibles focos emergentes.

5.2. Preparación y prevención: Implementar campañas en la empresa que formen, informen, alerten y prevengan a los funcionarios y contratistas; para que puedan hacer todo lo posible en impedir y estar preparados con la llegada de las crisis evitables e inevitables en cualquier momento.

5.3. Gestión - Comunicación: Con la llegada de la crisis, se requiere un manejo cauteloso, haciendo uso de herramientas comunicativas que permitan difundir, interpretar y tratar tanto el problema presentado como el Plan de Respuesta para aminorarlo.

5.4. Contención o control. La crisis se tratará exclusivamente con los servidores públicos que intervienen en la misma, así como con las partes pertinentes de las interventorías y contratistas de obra/concesión.

5.5. Recuperación. Aplicar programas de reanudación de las actividades en las nuevas circunstancias resueltas, sin descuidar el seguimiento permanente a los resultados obtenidos luego de la crisis. Esta actividad debe incluir balances y sondeos alrededor de lo ocurrido.

5.6. Aprendizaje. Implementar exámenes a los funcionarios, contratistas e interventorías, con el fin de medir las lecciones aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso crítico de la empresa; establecer los niveles de respuestas que se tendrían para futuras crisis internas y externas.

ESCENARIOS DE RIESGO

- Uso inadecuado o no autorizado de la imagen institucional de la empresa, así como de la información de los proyectos.
- Comunicación externa no efectiva debido a falta de aplicación a políticas de comunicación, falta de protocolos de comunicación, canales no efectivos y falta de interacción entre las dependencias.
- Circulación de información inexacta debido a difusión de información parcializada y no consolidada, además, de la propagación de la información de falsa o fuera de contexto.

- Comunicación interna no efectiva debido a falta de políticas de comunicación, y a la ausencia de protocolos de comunicación interna.
- Coartar la participación ciudadana y ocultar la información que se considera de interés general.

CONDICIONES DE OPERACIÓN

PARA LA ATENCIÓN DE LA CRIIS SE CONFORMARÁ EQUIPO INTEGRADO POR:

- Gerente General de la Empresa Férrea Regional.
- Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones.
- Director, subdirector o jefe de la Empresa Férrea Regional del área involucrada en la crisis.
- Representante de la concesión o contratista de obra del área técnica.
- Representante de la concesión o contratista de obra del área de Comunicaciones.
- Representante de la interventoría del área técnica.
- Representante de la interventoría del área de comunicaciones.

Las partes podrán involucrar o excluir participantes del equipo, según la naturaleza de la crisis y sus posibles afectaciones.

PRINCIPIOS BÁSICOS DE OPERACIÓN DEL EQUIPO DE CRISIS:

1. No especular. Las primeras horas de una crisis se caracterizan por la escasez de información y la poca fiabilidad de los datos. Debe informarse sobre lo que se sabe y sobre lo que se está haciendo para responder a la situación, pero no aventurar hipótesis que no se sostengan con datos. Pero no especular no impide que otros lo hagan. Ante rumores o informaciones erróneas hay que responder rápida y ponderadamente.
2. No aplicar una "cerrojazo informativo". Aunque en principio parezca contradictorio con el consejo anterior, las fuentes "oficiales" en una crisis deben ser asequibles permanentemente para los medios de comunicación. Es mejor decir "no hay información nueva" que "no hay información". Si las fuentes inmediatas no dan información, los medios la buscarán con otros interlocutores.
3. No mentir. Nunca. Jamás. Si, inadvertida o accidentalmente, se ha dado una información errónea, tomar rápidamente las medidas para corregirla. Una vez rota la credibilidad con los medios y la sociedad es imposible recuperarla.
4. Dar la cara y atender al plano emocional que desencadenan los hechos entre los afectados. Mostrar preocupación, interés y empatía no significa asumir responsabilidades ni aumenta el riesgo de posteriores demandas judiciales. Los afectados -y los medios y sus audiencias- quieren ver a personas "con cara y ojos". Cuando no es así, la sensación que se transmite es nefasta.
5. No intentar impedir el acceso de los medios de comunicación al lugar de los hechos y restringir este acceso solo en aras de la seguridad de los periodistas y la facilidad de maniobra de los equipos de emergencia.
6. Establecer, cuando la situación lo requiera, canales de comunicación directa con afectados, empleados, familiares y otros grupos a través de líneas telefónicas atendidas por personal cualificado, sitios web, puntos de información sobre el terreno, etc.

7. Compartir regularmente la información de que se dispone con otras entidades relacionadas con la crisis (autoridades, servicios de emergencia, etc.) que también puedan ser fuente para los periodistas para limitar el riesgo de contradicciones informativas.
8. Mantener informados, cuando es el caso, a empleados, proveedores, clientes.
9. No eludir responsabilidades ni señalar culpables, lo cual NO significa asumir responsabilidades que incumben claramente a otros.
10. No limitar el esfuerzo de comunicación a la fase "activa" de una crisis. Pasada ésta, suele quedar un gran camino por recorrer para recuperar la confianza de clientes, consumidores, vecinos, etc.

¿QUÉ NO SE DEBE HACER?

- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del equipo y de la alta dirección
- Permitir que los miembros del equipo hagan declaraciones públicas sin preparar previamente sus intervenciones.
- Comunicar sólo a los medios "amigos"
- Mentir sobre información crucial.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento.
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia
- Ser insensible a las implicaciones emocionales entre los afectados por el acontecimiento.
- Dar información "off the record" a periodistas u otros representantes de grupos involucrado.
- No considerar todas las posibles implicaciones del acontecimiento.
- Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar.

PARTICIPACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA

La Empresa Férrea Regional, es una entidad de carácter descentralizado, sin embargo, ante cada situación de crisis que involucre directamente los proyectos relacionados con el Departamento de Cundinamarca se llegará a un consenso con la Gobernación entre tanto ambas Entidades estarían expuestas a escenarios reputacionales.

De esta manera, la prioridad se centrará en gestionar los insumos para que el vocero que se determine según la situación pueda salir ante los medios de comunicación.

VOCEROA AUTORIZADOS

El éxito en el manejo de una crisis depende en gran medida, en que los voceros autorizados conozcan en detalle la situación, además, de tener habilidad para hablar ante los medios de comunicación.

Ante una situación de crisis, únicamente el(la) Gerente General de la Entidad o a quien esta persona designe, podrá referirse al tema en medios de comunicación, redes sociales, medios escritos o digitales. Esto implica que en ningún caso los contratistas, proveedores, concesiones, interventores o funcionarios podrán emitir declaraciones aisladas sin previa autorización.

Cuando el tema de la crisis requiera explicaciones más específicas o detalles técnicos es clave designar el acompañamiento de funcionarios especializados en el tema.

Cabe advertir que cada funcionario de la Entidad tiene 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 la información.

RUTA PARA EL MANEJO DE CRISIS

Establecer una hoja de ruta es necesario para tomar decisiones acertadas ante cualquier tipo de crisis. Esta hoja de ruta se pondrá en marcha de acuerdo con las disposiciones de la Gerencia General y/o el directivo a cargo.

Es importante señalar, que cuando una crisis se presenta, la Oficina Asesora de Comunicaciones con apoyo del equipo técnico debe reaccionar de manera inmediata con el fin de evitar ruidos mediáticos y no darle paso a la desinformación.

Ante esto, es fundamental:

- Informar oportunamente al Gerente General de la Entidad sobre el hecho generador de crisis. Este paso implica que desde la Gobernación de Cundinamarca deben estar al tanto de lo ocurrido.
- Recopilar la información pertinente sobre el caso y sobre lo que se haya dicho en los medios de comunicación.
- Convocar el equipo 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 y preparar la información que se considere importante difundir. (Cifras, documentos jurídicos, testimonios y ayudas graficas según corresponda)
- Decidir medios de comunicación ante los cuales se informará y los mecanismos de divulgación más adecuados.
- Hacer monitoreo constante a los distintos medios de comunicación y redes sociales 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.

6. DETALLE DE ACTIVIDADES

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROLES Y/O REGISTROS RELACIONADOS
1	Inicio		
2	Identificar crisis o crisis potencial. Identificar eventualidad que afecte o pueda afectar la ejecución de los proyectos, su reputación, o la imagen de la EFR. 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 de la EFR, reúnanse con los técnicos quienes manejan la información relacionada con el caso.	Contratista de obra Interventoría Funcionario o contratista EFR	No aplica
3	Alertar al nivel directivo.	Persona que identifica la crisis o	No aplica

	Informar sobre la eventualidad al jefe inmediato o supervisor del contrato.	crisis potencial	
4	Informar a la Gerencia General. Informar a la gerencia general sobre los detalles de la eventualidad, la crisis real o potencial.	Funcionario del nivel directivo EFR	No aplica
5	¿El tema es delicado? NO Pasar al paso 7 SI Siguiente paso Identificar si la eventualidad tiene o tendría impacto significativo sobre los proyectos, la empresa o su reputación. Evalúe el nivel de conocimiento de la crisis. Qué medios han reportado el evento y qué tanto impacto ha generado. Como medida de prevención, 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, comience el proceso de relacionamiento y atención. 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.	Gerencia General Funcionario del nivel directivo EFR	No aplica
6	Convocar al equipo de crisis. Realizar reunión donde las partes (EFR, interventoría y/o contratistas) revisen los pormenores de la crisis.	Funcionario del nivel directivo EFR	No aplica
7	Recopilar información. Los participantes en la reunión realizan las siguientes actividades: Revise qué se ha dicho en medios de comunicación y redes sociales sobre el evento para entender la percepción que tiene la opinión	Equipo de crisis	• Acta de Reunión

	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. Antes de hacer contacto alguno con los medios de comunicación, el vocero debe conocer todos los detalles de la situación. Su capacidad de reacción puede ser inmediata pero preparada. Debe responder fielmente a varios interrogantes: . ¿Qué paso? . ¿Por qué pasó? . ¿Quién es el responsable? . ¿Qué produjo lo que pasó? . ¿Qué medidas se están tomando? . ¿Cómo se atendió la situación? . ¿Cómo se evitará que se repita?		
8	Definir plan de respuesta. - Definir las acciones concretas - Identificar audiencias (Aliados-detractores) - Crear mensajes, videos o comunicados de prensa - Nombrar el vocero para el caso Tenga en cuenta que esta acción va en cabeza de la EFR pero con autorización de divulgación de la Gobernación de Cundinamarca. Asegúrese de no omitir ningún insumo que contribuya a aclarar lo sucedido y a proteger la imagen de la Entidad. Prepare un cuestionario con las posibles preguntas que harán los medios de comunicación y sus respectivas respuestas.	Equipo de crisis	• Acta de Reunión
9	Ejecutar plan de respuesta.	Responsables establecidos	Comunicados o Publicaciones

- Emitir comunicados
- Medir y monitorear de manera continua las acciones y tácticas
- Monitorear los medios y las redes implicadas en la crisis
- Definir la incidencia de las audiencias y la dirección de los mensajes creados para las mismas
- Evaluar los resultados para establecer el éxito y/o continuidad de las acciones.

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 contacten.

La elección de uno u otra opción depende de la pertinencia.

Recuerde, siempre debe llegar a un consenso con la Secretaría de Prensa de la Gobernación para determinar el proceder.

En caso de acudir a la Rueda de Prensa, apóyese en el nivel de convocatoria de la Gobernación. Organice un evento sencillo pero directo. El vocero encargado debe contar con el insumo necesario para atender las preguntas de los asistentes. Elabore un listado de asistencia, de esta forma podrá hacer seguimiento a las publicaciones y a los golpes de opinión generados. Inmediatamente se de por terminado el evento, divulgue el boletín de prensa y el material audiovisual generado.

Si, por el contrario, se evita la rueda de prensa y se procede con la elaboración del boletín de prensa, tenga en cuenta que este debe 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 de Prensa de la Gobernación. Es importante tener claridad frente a aliados y detractores. En el primer caso, 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		
10	¿Resultados esperados? Analizar los efectos de las acciones adelantadas. Si el evento generador de la crisis se subsanó y la parte generadora se apaciguo, se da por terminada la crisis. Es necesario hacer un seguimiento de la información publicada en medios de comunicación y los comentarios de redes sociales. Estas acciones nos permitirán entender el estado mediático, y, en caso de necesitarlos, generar un nuevo pronunciamiento. - Analice los hechos ocurridos y acciones realizadas. - Retroalimentar las lecciones aprendidas de los eventos. 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.	Equipo de crisis	No aplica
11	Fin		

VERSIÓN	FECHA	RAZÓN DE LA ACTUALIZACIÓN
1	28/Dic/2021	Creación del documento.
2	11/Sep/2023	Actualización del documento incluyendo la Oficina Asesora de Comunicaciones
3	22/Oct/2024	Ajustes a las condiciones de operación y actualización de responsables

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Diana Lorena Hernández Amaya Cargo: Profesional Universitario 1 - Grado 5 CC Fecha: 22/Oct/2024	Nombre: Martha Rocio Caldas Niño Cargo: Director Técnico Fecha: 22/Oct/2024 Nombre: Deiryn Edith Reyes Medellín Cargo: Jefe Oficina Asesora de Planeción Institucional Fecha: 22/Oct/2024 Nombre: Ángela Adriana Mendoza Roa Cargo: Jefe Oficina Asesora Jurídica Fecha: 22/Oct/2024	Nombre: Juan Carlos Melo Bernal Cargo: Subgerente General Fecha: 22/Oct/2024 Nombre: Laura Daniela Escobar López Cargo: Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones y Cultura Ciudadana Fecha: 22/Oct/2024