

**Manual de crisis**

**Índice**

[1. Introducción 3](#_Toc80948121)

[2. ¿Qué es una crisis? 3](#_Toc80948122)

[3. Conformación de un comité de crisis 4](#_Toc80948124)

[4. Aspectos a tener en cuenta por el comité de crisis 5](#_Toc80948125)

[5. Posibles hechos que provoquen una crisis en APC-Colombia 7](#_Toc80948126)

[6. Comunicación clara y efectiva 7](#_Toc80948127)

[7. Modelos básicos de comunicar en momento de crisis 7](#_Toc80948128)

[8. Manejo de crisis en redes sociales 9](#_Toc80948129)

[8.1 ¿Cómo responder en redes sociales? 10](#_Toc80948130)

[8.2 Qué hacer ante los comentarios negativos: 11](#_Toc80948131)

[9. Cuando el Director General debe asumir un doble rol público 12](#_Toc80948132)

[10. Cuando finaliza la crisis 12](#_Toc80948133)

[11. Control de cambios 13](#_Toc80948134)

1. ****Introducción****

La Agencia Presidencial de Cooperación, APC-Colombia, creada en noviembre de 2011, es una entidad descentralizada de la Rama Ejecutiva, del orden nacional, adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.

Su labor se enfoca en gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país. Así mismo, ejecuta, administra y apoya la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de cooperación internacional, de acuerdo con los objetivos de política exterior y el Plan Nacional de Desarrollo.

Pese a que la Entidad se caracteriza por manejar “las buenas noticias” no está exenta de que afronte una situación de crisis; en esos casos, es importante que quienes integran la Entidad conozcan quién es el vocero y qué información se podrá difundir, tanto a los funcionarios de la Agencia (público interno) como a la comunidad (público externo); en ambos casos, pese a la situación que se pueda estar atravesando, se debe defender la buena reputación de APC-Colombia, mantener la confianza y la credibilidad de la Entidad y de sus directivas ante la opinión pública nacional e internacional.

1. **¿Qué es una crisis?**

**Desde el punto de vista de las comunicaciones, las crisis son el resultado de un conjunto de acciones que no responden a la cotidianidad de la Entidad y crea entre los diferentes públicos y ciudadanía una percepción negativa o de incertidumbre sobre algún aspecto específico de la Entidad o que la involucre.**

Estas situaciones exigen la toma de decisiones rápidas y acertadas para poder superarla. Resulta importante tener presente que en un momento de crisis está en riesgo la imagen, reputación y confiabilidad de una entidad, de sus directivas y funcionarios. Una crisis pone en riesgo la credibilidad de la Entidad y en algunos casos, por la naturaleza de APC-Colombia, también puede llegar a poner en riesgo la credibilidad del Gobierno y el país.

Pero, así como es un momento que representa peligro, también es una oportunidad para que la Entidad se reinvente y afiance su confianza en la opinión pública. Por eso es significativo realizar unos mínimos protocolos que permitan manejar la situación de manera acertada y conveniente en donde exista coherencia entre el mensaje que entrega el vocero y la opinión de los funcionarios (público interno).

En cuanto a este último aspecto, se resalta el hecho de que existe un doble rol del funcionario de APC-Colombia: el de ciudadano y empleado público. Muchas veces las manifestaciones dadas informalmente por los funcionarios en sus diferentes entornos (núcleos familiares y sociales) respecto a una situación de crisis a veces resultan más contundentes que la que difunden los mismos medios de comunicación.

Por lo anterior, en una situación de crisis es necesario contar con los canales internos y externos de la Entidad con un mensaje unificado y permanente que garantice la imagen confiable, sólida, respetada y creíble.

Las crisis pueden ser:

* **Evitables**: cuando el origen es una mala información, un mal manejo de la imagen o un comportamiento inapropiado de un funcionario.
* **No evitables**: por casos fortuitos o accidentales, un desastre al interior de la instalación de la Agencia o la afectación de las directivas o funcionarios.
1. **Conformación de un comité de crisis**

En APC-Colombia debe constituirse un equipo base que actúe de manera inmediata ante una situación de crisis, pero especialmente este grupo debe identificar aquellas situaciones o hechos que puedan poner en riesgo a la Entidad o al Director General del momento.

Para ello, deben realizarse reuniones periódicas, incluso el espacio puede darse al interior del Comité Directivo, pues las personas que deben integrar este grupo, en su mayoría asisten a esta junta.

El comité de manejo de crisis es el responsable de liderar las diferentes opciones de solución en el momento de contingencia y debe ser integrado por: el Director General quien será el principal portavoz oficial, un portavoz específico delegado quien, en ausencia o por conveniencia, representa al Director General para comunicar al público interno y externo los detalles de la situación. Este último, dependiendo de los hechos, puede estar liderado por cada uno de los Directores de APC-Colombia. También deben estar los Asesores del Director General y la Asesora de Comunicaciones. Dependiendo de la naturaleza de la crisis, deberán participar los responsables de dicho tema.

Es necesario tener presente que el modelo de la gestión de crisis no se basa en un plan de comunicación, sino en una **cultura** de comunicación.

1. **Aspectos a tener en cuenta por el comité de crisis**

Las crisis poseen unos rasgos comunes que permiten entenderla y avanzar sin perder el control de la situación:

* **Sorpresa**: genera anomalía, pero no impacta de manera radical. La evaluación y seguimiento constante permite actual en situaciones inesperadas. El desconocimiento del error es una condición que la puede propiciar.
* **Son únicas**: cada crisis tiene su propia característica y así las causas sean las mismas, las consecuencias resultan ser muy diferentes. Sin embargo, esta condición no impide que construya una matriz que permita establecer patrones que faciliten actuar a la realidad del momento.
* **Reacción**: toda crisis tiene consigo una situación de urgencia. El manejo del tiempo y la respuesta acertada y oportuna puede convertir a la crisis, como se mencionó anteriormente, en una oportunidad. En este aspecto es importante tener presente las actuales dinámicas sociales alrededor de las tecnologías y las redes que permiten manejar el tema en tiempo real. El evitar la confrontación o manipular la verdad, puede tener consecuencias adversas para la Entidad.
* **Pérdida de control**: es una impresión propia de toda crisis; esto conlleva a la impaciencia, desconcierto e imposibilidad para salir de la situación y mejorar. En este caso el pánico suele ser el protagonista. Por eso el seguimiento del plan de respuesta y contar con una información clara en el momento, permite manejar una buena contingencia en favor de la Entidad. En estos casos de nada sirve buscar culpables, pues es una reacción que facilita la pérdida del control.
* **Seguimiento**: realizar acciones limitadas a corto plazo; es decir atender la situación y pretender archivarla como caso único pone en riesgo a la Entidad. Es necesario analizar las causas y las posibles consecuencias en un tiempo prolongado, pues pueden existir acontecimientos que generen una nueva crisis. El manejo de una reseña de los eventos resulta efectivo para afrontar posibles crisis futuras.
* **Argumentación**: el rumor y la desinformación facilitan una crisis. Los comentarios informales y las opiniones salidas de contexto confunden y tergiversan la realidad. Por eso, los discursos argumentados, bien construidos y acorde con la verdad son la mejor herramienta para afrontar los momentos difíciles. En este contexto es importante manejar bien los diferentes canales internos y externos y hacer uso de las relaciones con los medios y líderes de opinión.

Ante estos rasgos, es importante que el comité de crisis deba:

* Contar con información confiable
* Reunir toda la información posible
* No apresurarse a comunicar por presión de los medios de comunicación o de otros actores.
* Determinar formato de la comunicación (nota de prensa, rueda de prensa, charla, reuniones, etc.)
* Establecer un mecanismo de monitoreo en todos los medios para revisar el alcance de la crisis.
* Determinar la secuencia de la comunicación en caso de que la crisis se extienda en el tiempo.
* Dimensionar si la crisis es real o virtual
* Determinar si la crisis sólo compete a la Entidad o si compromete otras entidades, incluso al gobierno.
* Hacer evaluación del manejo de la crisis.
	1. **Qué hacer en caso de presentarse una crisis**
* Recopilar cuanto antes la información necesaria y convocar el Comité de Crisis.
* Definir la estrategia a seguir
* Anticipar signos de nuevos riesgos
* Si el tema va a salir en medios y no es posible contenerlo, hacerle frente de inmediato. No permitir que otros hablen por nosotros.
* Si no fue posible advertir la crisis es necesario actuar con rapidez para enfrentar el tema.
* No autocastigarse ni incriminar a otras entidades del estado.
* Facilitar la labor de los medios y convertirlos en aliados.
* Establecer el nivel de afectación, el cual puede ser bajo la metodología del semáforo.
* Revisar si la crisis involucra a otras entidades y determinar con ellas cómo hacerle frente a la crisis.
* En caso de la crisis afecte la credibilidad del país debe advertirse a la Presidencia de la República, en cuyo caso se trabajará bajo los lineamientos que ésta dicte.
1. **Posibles hechos que provoquen una crisis en APC-Colombia**
* Publicidad engañosa que tenga la intención de afectar la imagen de la Agencia ante la comunidad beneficiada con la cooperación internacional o ante los cooperantes.
* Investigaciones a directivos o funcionarios en el ejercicio de sus funciones
* Interpretación errada de la información por parte de un medio que genere una noticia falsa y negativa.
* La no realización de los proyectos, de acuerdo con los convenios suscritos.

En cualquiera de las anteriores situaciones se debe actuar de manera inmediata y divulgar la información correcta a través de los diferentes canales de la Entidad. Se debe hablar solo de lo que se conoce, de manera clara y efectiva como se indica a continuación.

1. **Comunicación clara y efectiva**

En los momentos de crisis la comunicación es la herramienta principal. Con un buen manejo de esta, la crisis se puede convertir en oportunidad para tener un mayor acercamiento a los públicos y posicionar mejor la imagen de la Entidad. Una reacción proactiva; es decir, en caso de que se conozca claramente un hecho que motive la etapa de crisis, el informar antes de que sea pública la situación en los medios masivos permite liderar la situación.

Por eso se insiste en que el mensaje debe estar basado en la verdad; un mensaje honesto, sencillo y particularmente oportuno que sea emitido adecuadamente por el vocero de manera segura, calmada y sencilla y que permita:

* Tener el control de la situación
* Argumentar y desmentir los rumores
* Coherencia en lo que se expresa
* Comunicar solo lo que el público necesita saber
* Mostrar apertura al diálogo y al debate o confrontación que se pueda suscitar
1. **Modelos básicos de comunicar en momento de crisis**

La sociedad globalizada está inmersa en el uso de las pantallas, especialmente de los dispositivos móviles y computadoras en el que las redes sociales son las protagonistas.

Aunque existe la tendencia de acudir a estas herramientas, en momentos de crisis, en la actualidad aún se manejan dos modelos tradicionales que siguen siendo efectivos en estos momentos: el comunicado de prensa y la rueda de prensa.

En este contexto se debe acudir a la base de datos de los medios y determinar los periodistas que son determinantes para que difundan la información que a la Entidad le interesa.

En cuanto al contenido que se debe manejar en estos dos modelos debe prevalecer el lado humano de la situación, la coherencia, la claridad y concisión. Particularmente, para redactar un comunicado se necesita:

* Determinar qué información debe conocer el público. En ocasiones por el afán de responder se incluye información innecesaria y se dejan por fuera datos claves.
* APC-Colombia debe determinar exactamente qué quiere, puede y debe comunicar como fuente directa del problema.
* Qué información de la que le gustaría saber a la gente se puede difundir
* Redactar el comunicado en modelo pirámide invertida; es decir, lo más importante en los primeros párrafos que contesten al ¿por qué? ¿para qué? ¿cuándo? ¿dónde? ¿quién? y ¿qué?
* Siempre manejar información veraz

Es posible que en el desarrollo de la rueda de prensa se presente una pregunta o afirmación que incomode o altere al vocero y es allí donde la emocionalidad debe controlarse para evitar caer en errores que empeoren la crisis o que permitan la manipulación de la verdad por parte del periodista. El manejo de la postura corporal y la habilidad de interrumpir con amabilidad son estrategias claves en este tipo de situaciones.

Cualquiera sea el modelo a implementar éste se debe basar en los siguientes elementos básicos:

**Objetivo**: mantener la buena imagen y la confiabilidad.

**Estrategia**: la manera en que se va a manejar la situación o desvirtuar los hechos. En la estrategia el silencio y la evasión no son una opción.

**Mensaje**: es lo que se va a decir. Debe ser el mismo, pese a que evoluciona de acuerdo al desarrollo de la crisis, puede enriquecerse con más datos que sean pertinentes para que los conozca la ciudadanía.

**Audiencia**: no se trata únicamente de la ciudadanía, sino todo tipo de públicos específicos de interés de la Agencia como los cooperantes internacionales.

**Táctica**: cómo abordar la crisis y a través de cuáles canales de comunicación.

**Vocero**: emite el mensaje y hablará ante los medios y los diversos públicos. Por ser la cara visible de la Entidad en un momento coyuntural, al vocero se le recomienda:

* Aprender a controlar la respiración.
* Manejar el tono de la voz: hablar despacio y con voz grave.
* No contraer el estómago para poder controlar y contener más aire.
* Hacer un ejercicio previo e identificar muletillas para aprender a controlarlas, pues el uso excesivo de palabras o sonidos como: e, este, mmm, entonces, reitero, digamos sinónimo de inseguridad y falta de conocimiento del tema.
* Es importante relajar los músculos de la cara; para ello, existen estrategias que permiten concentrar el estrés en otros puntos. El apretar los dedos de los pies o, si se está en una mesa, cruzar las piernas ayuda a relajar los músculos de la cara de manera que no se evidencien señales de angustia o ansiedad del vocero al momento de contestar preguntas o hacer declaraciones.
* El vocero debe ser también un buen escucha. El parafrasear la pregunta le da a entender al interlocutor que se le presta atención y entiende la importancia de su inquietud y a la vez da tiempo de organizar mentalmente la respuesta.
* Replantear la pregunta o de ser posible devolver la pregunta con otra pregunta. Esto facilita que el interlocutor baje la guardia y en lugar de atacar, inicié un diálogo.
* Recordar que una crisis es también una oportunidad y que para ello los medios de comunicación son aliados que facilitan afianzar el buen nombre de la Entidad ante la opinión pública.
* En las declaraciones se suscita un diálogo y no una pelea.
1. **Manejo de crisis en redes sociales**

Las redes sociales se han convertido en un instrumento efectivo para que visibiliza a la Agencia. Su característica de inmediatez facilita publicar en tiempo real y obtener retroalimentación inmediata en cualquier lugar del país y del mundo.

Por eso en estos espacios existe una especial responsabilidad en el mensaje emitido, pues refleja el pensamiento o postura oficial de la entidad. Es así como resulta necesario tener en cuenta algunos aspectos que permitirán responder de manera acertada a situaciones como mensajes ofensivos y/o acusaciones o a publicaciones de información errada:

* Preparación de los mensajes
* Investigación y valoración de las denuncias o posturas que comprometen el buen nombre de la Entidad
* Información puntual, veraz y respetuosa
* Monitoreo constante
* No entrar en discusiones y mantener una postura objetiva

## 8.1 ¿Cómo responder en redes sociales?

Ante los comentarios positivos, se debe agradecer la participación y brindar más información, en caso de ser necesario.

Las dudas más publicadas en las redes sociales se dividen en 3 temas:

* **Cursos y convocatorias**: En caso de recibir este tipo de cuestionamientos, lo ideal es enviar el link actualizado al portal de servicios y ofrecer información pertinente, como que se debe estar registrado para poder tener acceso a las convocatorias.
* **Apoyo monetario a Organizaciones:** En las redes se ven muchas peticiones para ayuda monetaria o en gestión para proyectos u organizaciones, ante estas se debe agradecer por escribir y enviar link a convocatorias, argumentando que siempre están abiertas para la participación.
* **Apoyo a víctimas del conflicto:** Ante solicitudes de ayuda derivadas de personas que han sufrido debido al conflicto armado se debe responder de manera atenta y facilitar la dirección de correo electrónico de PQRS donde se hará trámite o dará traslado a las entidades competentes.

Si las opiniones son negativas y además se presenta una inconformidad lo más apropiado es responder de manera inmediata. En las redes tampoco es conveniente dejarse llevar por las emociones y asumir una postura subjetiva. En este sentido, resulta más conveniente afrontar la situación, pues además de que el mensaje puede ser más elaborado, el vocero no es visible y no debe preocuparse por su comunicación no verbal. En caso de apoyarse en material audiovisual para usar en las redes, se puede preparar con antelación y presentarlo como lo desea la Entidad.

## 8.2 Qué hacer ante los comentarios negativos:

* Si existe una inconformidad lo más apropiado es no dejar pasar mucho tiempo en darle respuesta.
* No dejarse llevar por las emociones, tome distancia y no tome como personal los comentarios ofensivos.
* Lo mejor es no contestarlos, las redes son un canal por el que las personas expresan sus opiniones y es importante respetarlas.
* Evaluar si es un sitio o persona dedicado a ofender, de ser así la mejor opción es escuchar, no responder a temas concretos ni debatir, también puede extraer la información relevante. Si no es un sitio dedicado a ofender, pero si es un comentario satírico, ofensivo o agresivo la recomendación es no responder.
* Si en la publicación que alguien realice hay datos erróneos, se deben corregir los datos y responder con información detallada.
* Si se plantea una inquietud negativa que pueda desatar polémica o daño a APC-Colombia en las publicaciones, lo apropiado es contestar amablemente pidiendo que la inquietud se envíe al correo de PQRS.
* En algunos casos particulares y en particular cuando los comentarios son de un mismo usuario y se manejan tonos agresivos o acusadores, es necesario consultar con el asesor de comunicaciones la forma en que se deba responder. Puede ser que la mejor opción sea no hacerlo.
* En caso presentarse una situación coyuntural negativa en la que se vea involucrado el nombre de APC-Colombia y en el que se deba dar una respuesta, se convocará a un comité con los directivos encargados y el equipo de comunicación.

Es necesario además evaluar si es una agremiación o una persona dedicadas a ofender y atacar al Gobierno en general. De ser así, la mejor opción es dejar que se exprese y no entrar en polémicas. A veces esos mismos comentarios mal intencionados pueden ser un insumo valioso para prever una crisis o para atenderla con mayor acierto.

# ****Cuando el Director General debe asumir un doble rol público****

Somos una Entidad que hace parte del Ejecutivo y es posible que el Director General tenga encargo por mandato presidencial.

Ante todo, es importante destacar que cada entidad se encargará del manejo de las comunicaciones propias al interior de la organización, pues pese a tratarse de una misma persona sus roles son diferentes y a la vez específicos y no necesitan unicidad entre estamentos, exceptuando casos particulares en los cuales existan iniciativas conjuntas.

Por eso, en el ejercicio de cualquiera de las funciones en el doble rol se pueden presentar situaciones que originen una crisis. En el momento en que éstas se definen claramente por temática y entorno, será la entidad involucrada la que tome el liderazgo de la situación.

Ahora bien, si se trata de un error humano que comprometa directamente el nombre del Director General, la actuación de cada entidad debe ser coordinada, pero independiente y se debe proteger el buen nombre institucional para que éstas no resulten involucradas por un mal manejo de la información.

Se puede además unificar la información, entre las organizaciones, pero cada una se encargará de difundirla en sus canales. Una estrategia de apoyo interinstitucional puede ser la elección del periodista o medios que lideren la opinión pública.

También un adecuado canal para manejar la crisis, cuando se trata de un error humano, es hacer uso de las redes personales para expresar el mensaje oficial; mensajes que, después de ser analizados y evaluados, pueden replicarse en los canales institucionales.

# ****Cuando finaliza la crisis****

Una crisis se supera cuando el suceso ha finalizado y el tema ya no es relevante en la agenda informativa de los medios de comunicación ni al interior de la Entidad y las actividades vuelven a su normalidad.

Tan pronto concluye, el comité de crisis debe reunirse para evaluar el hecho y cada una de las acciones realizadas. En ese análisis se podrá determinar la efectividad de los mensajes, los canales empleados y todos los aspectos relevantes que permita documentar la situación y evaluar el modelo de atención y mitigación. También es necesario que se retroalimenten las lecciones aprendidas de los eventos.

En caso de que exista responsabilidad por parte de la Entidad, se adquirirán algunos compromisos que deberán tener el respectivo seguimiento por parte de la Dirección y funcionarios a cargo del tema.

En la evaluación o análisis una buena estrategia es hacer uso del cuadro DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; esta es una manera de tener mayor claridad y contexto de lo que fue la crisis y adoptar los mecanismos de mejora y protección para evitar o manejar mejor una crisis.

# ****Control de cambios****

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Versión** | **Código** | **Nombre** | **Acto** | **Control de cambios** |
| 1 | E-OT-033 | Manual de crisis  | Brújula, Diciembre 7 de 2017 | Se carga el Manual de Crisis para la entidad, como acción para la prevención de riesgos. |
| 2 | E-OT-033 | Manual de crisis  | Brújula, Febrero 2 de 2018 | Manual de crisis actualizado al año 2018 |
| 3 | E-OT-033 | Manual de crisis  | Brújula, Octubre 26 de 2018 | Se incorporan medidas de respuestas ante dudas e inquietudes en las redes sociales. Se actualiza imagen. |
| 4 | E-OT-033 | Manual de crisis  | Brújula, Octubre 19 de 2019 | Se aprueba la modificación de la imagen institucional |
| 5 | E-OT-033 | Manual de crisis  | Brújula, Agosto 27 de 2021 | Actualización del documento |
| 6 | E-OT-033 | Manual de crisis  | Brújula, Noviembre 29 de 2022 | Actualización del logo institucional de APC-Colombia |