

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación: 11 / 09 / 2023
		Página: 1 de 52

MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL

OFICINA DE COMUNICACIONES

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA
2023

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación: 11 / 09 / 2023
		Página: 2 de 52

Tabla de contenido

Introducción	4
Objetivo del Manual	4
Decálogo de Principios para Gestionar una Crisis	4
¿Cómo usar este Manual?	5
¿Quién debe tener acceso a este Manual?	6
¿Qué es una Crisis Reputacional?	6
Definiciones	7
Estructura de una Crisis	9
Prioridades ante una Crisis	10
<i>Renacer</i>	<i>10</i>
<i>Liderar atención de la crisis reputacional</i>	<i>10</i>
<i>Dar Resultados</i>	<i>10</i>
Riesgos y Escenarios de Crisis Reputacional	11
<i>Evaluación de los eventos de crisis reputacional</i>	<i>11</i>
<i>Herramienta para identificar el nivel de riesgo reputacional</i>	<i>13</i>
Conformación del Comité de Gestión de Crisis	14
<i>Puntos generales para seleccionar a los miembros de los equipos</i>	<i>14</i>
<i>Conformación del equipo primario</i>	<i>15</i>
<i>Conformación del equipo extendido</i>	<i>19</i>
Grupos de Interés/Partes Interesadas	20
<i>Clasificación de actores</i>	<i>21</i>
<i>Lineamientos del relacionamiento con grupos de interés</i>	<i>23</i>
Protocolo de Gestión de Crisis	26
<i>Activación de la crisis</i>	<i>26</i>
Paso 01: Iniciar	26

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación: 11 / 09 / 2023
		Página: 3 de 52

Paso 02: Evaluar el evento.....	30
Paso 03: Notificar	34
Paso 04: recomendar y activar la crisis reputacional.....	36
Resolver la crisis	37
Paso 05: Desarrollar el plan de gestión de la crisis.....	37
Paso 06: revisar el progreso y ajustar acciones.....	46
Paso 07: declarar el fin de la crisis reputacional	48
Aprendizaje de la crisis reputacional	49
Paso 08: Suministrar insumos para evaluar la respuesta de la entidad	49
Paso 09: Definir qué aspecto se reforzará.....	49
Paso 10: Preparar un simulacro de crisis.....	50
Anexos.....	50
Anexo 1: Formato Evaluación del Evento (pág. 30)	50
Anexo 2: Formato Plan Manejo de Crisis (Pág. 37-38)	51
Anexo 3: Formato Requerimiento de Medios (Pág. 40)	52

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación: 11 / 09 / 2023
		Página: 4 de 52

Introducción

En momentos de crisis, la comunicación cumple un papel central para mitigar los impactos negativos en la imagen y reputación de la Gobernación del Valle del Cauca. De allí la importancia de definir procedimientos para comunicar de manera, ágil, clara y transparente la postura de la entidad ante sus grupos de interés.

Este manual para el manejo de las comunicaciones en situaciones de crisis reputacional es una guía para que los responsables de cuidar la imagen de la institución tengan las herramientas adecuadas para afrontar un evento que tenga el potencial de convertirse en una crisis reputacional. Solo se contemplan temas que afecten, la reputación de la administración departamental frente al público interno como externo.

El manual define el protocolo para reaccionar con prontitud, orden y eficacia ante cualquier situación, sobre todo ante eventos que requieren foco y velocidad para su exitoso control. El objetivo es estandarizar el protocolo en distintos escenarios de crisis para mostrar siempre un mismo “rostro”, acorde con los valores y objetivos de la entidad.

Objetivo del Manual

El principal objetivo de este manual es proporcionar seguridad a los funcionarios de la Gobernación del Valle del Cauca para que, en momentos de crisis, respondan con rapidez en la resolución de escenarios complejos que incidan en el marco comunicacional de la entidad, sin que esto signifique la afectación de la misión y los objetivos institucionales.

Decálogo de Principios para Gestionar una Crisis

1. La reputación de la Gobernación del Valle del Cauca no se afecta por lo que ocurrió, sino por lo que las personas piensan que pasó y sus opiniones de cómo se manejó la situación.
2. Enfoque los mensajes a lo que necesitan escuchar los actores claves externos e internos de la entidad.
3. Transmitir la información suficiente para generar confianza y tranquilidad a los interesados.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación: 11 / 09 / 2023
		Página: 5 de 52

4. Comunicar periódicamente la evolución de la atención de la crisis evitará malentendidos, especulaciones y rumores. Estos elementos generan confianza y credibilidad.
5. En una crisis reputacional se debe actuar rápido. Cada hora que pasa en silencio duplica el impacto en la reputación de la entidad.
6. Asuma siempre que se trata de una crisis hasta que se pueda confirmar lo contrario.
7. Reúna toda la información disponible antes de actuar. Evite simplemente reaccionar ante los hechos.
8. No especule, no interprete los hechos, no suponga, no responda preguntas especulativas que puedan generar rumores.
9. Comunique internamente la posición oficial de la Gobernación del Valle del Cauca. Asigne una persona en cada área clave para que distribuya la información oficial.
10. Comunique externamente la posición oficial de la Gobernación del Valle del Cauca. Mantenga un diálogo continuo, honesto y transparente con los grupos de interés y partes interesadas hasta que la crisis se resuelva. Solo el vocero autorizado, líder de Crisis habla en medios de comunicación, es decir, el Gobernador(a) y/o su delegado)

¿Cómo usar este Manual?

Este manual y las herramientas/formatos anexos deben adecuarse a la información particular necesaria. Los temas incluidos son mandatorios, aunque el formato es opcional. (ver herramientas anexas al final del documento)

Asegúrese de haber leído y entendido este manual antes de verse en la necesidad de enfrentar un problema. Conocer bien los procedimientos y recursos con los que cuenta ahorra tiempo valioso al manejar una crisis real.

Todos los documentos de crisis reputacional deben manejarse con los siguientes criterios:

- Los documentos que se publiquen, tales como boletines de prensa y/o comunicados a través de redes sociales deben ser aprobados por el líder de crisis antes de su uso.
- Sólo se utilizarán las herramientas/ formatos que hacen parte de este Manual.
- Los documentos técnicos relevantes deben ser fácilmente identificables y estar disponibles para su consulta. La distribución y disposición de estos debe ser controlada por la dependencia responsable donde se genera la crisis.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación: 11 / 09 / 2023
		Página: 6 de 52

¿Quién debe tener acceso a este Manual?

- Gobernador(a)
- Gabinete Departamental
- Comité Estratégico
- Enlaces de Comunicación de las dependencias y entidades descentralizadas.

¿Qué es una Crisis Reputacional?

Inicialmente debemos hacer énfasis en la importancia que tiene para las instituciones públicas y privadas su reputación e imagen corporativa.

La reputación, en una amplia definición, son aquellos conceptos relacionados con la imagen corporativa que existen en el imaginario de los públicos internos y externos y que impactan positiva o negativamente, en el caso de las entidades públicas como la Gobernación del Valle, la percepción de la gestión gubernamental.

De acuerdo con un artículo de la revista Forbes la reputación es uno de los elementos diferenciales y generadores de valor; es por ello que la reputación corporativa o institucional es considerada como el intangible más valioso.

Es a partir de aquí que definimos una crisis reputacional como una situación o conjunto de hechos que afectan la imagen institucional generando escenarios negativos en el imaginario del público interno y externo. La crisis reputacional puede dañar la relación de las instituciones con los públicos interesados, por ello es necesario saber cómo actuar, antes, durante y después, para dar una respuesta adecuada en cada situación.

Es así como cobra relevancia el desarrollo de este Manual para el Manejo de las Comunicaciones en Situaciones de Crisis Reputacional, a través del cual se establecen los lineamientos de acción en concordancia con el Plan de Comunicaciones Organizacional e Informativo de la Gobernación del Valle.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación: 11 / 09 / 2023
		Página: 7 de 52

Definiciones

Crisis

Situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta las actividades básicas y/o la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes”. Las crisis se caracterizan, por su carácter inesperado, es decir, son repentinas y limitan la capacidad de reacción. Además, son imprevisibles y de importancia para todos los grupos de interés de las instituciones, compañías: accionistas, proveedores, clientes, consumidores y usuarios. Suponen y exigen la toma de decisiones aún sin contar con toda la información necesaria, y además en un entorno de gran exposición mediática.

Comunicación

Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Reputación

Conceptos relacionados con la imagen corporativa que existen en el imaginario de los públicos internos y externos y que impactan positiva o negativamente, en el caso de las entidades públicas como la Gobernación del Valle, la percepción de la gestión gubernamental.

Mensajes

Ideas, información o significados comprensibles verbales o no verbales que permiten entablar una comunicación entre un emisor y un receptor.

Información

Es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho o fenómeno, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación: 11 / 09 / 2023
		Página: 8 de 52

Grupos de interés y partes Interesadas

Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por las decisiones o actividades que realiza nuestra organización.

Matriz de riesgos

Es una herramienta de análisis de riesgos que sirve para evaluar la probabilidad y la gravedad del riesgo durante el proceso de planificación del proyecto.

Vocero

El vocero, también conocido como portavoz, es el responsable elegido por una persona o una organización para dirigirse a los medios de comunicación y, a través de ellos, a la sociedad en general.

Medios

Los medios de comunicación son canales e instrumentos para informar y comunicara la sociedad actual acerca de hechos o acontecimientos que suceden.

Parrilla de contenidos

Es un calendario visual que ayuda a organizar una estrategia de contenido de forma eficiente.

Narrativa

Es la descripción oral o escrita de un acontecimiento con el fin de persuadir al espectador, el cual puede ser un lector o un oyente.

Veracidad

Es el valor que permite comunicarnos con otros en base a la verdad de lo que sabemos, pensamos, sentimos o creemos. Se manifiesta a través de dos virtudes básicas ligadas al obtener y compartir información; la precisión, que dice relación con descubrir u obtener la verdad, y la sinceridad, vinculada a su expresión o manifestación.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 11 de 52

Riesgos y Escenarios de Crisis Reputacional

Evaluación de los eventos de crisis reputacional

Mediante la declaración de la política integral de administración del riesgo en la Gobernación del Valle del Cauca y acorde con lo establecido por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG-, el cual incorpora el Modelo Estándar de Control Interno -MECI- a través de la séptima dimensión, en articulación con los Sistemas de Gestión implementados en la entidad y bajo el marco normativo de la administrativo del riesgo, se busca brindar un cumplimiento de su misión, visión, objetivos estratégicos y de procesos.

Es así como el objetivo de dicha es: “establecer los principios básicos y el marco general de actuación para la gestión y el control de los diferentes tipos de riesgos establecidos en la presente política, gestionándolos para llevarlos a un nivel aceptable” reforzados con los objetivos específicos de la misma.

Cabe resaltar que el desarrollo de la administración del riesgo se realiza mediante el sistema de control interno y las líneas de defensa con sus respectivas responsabilidades y contenidas en la Política Integral del Riesgos por lo tanto se debe tener en cuenta y su aplicación para identificar los elementos y determinar el Mapa integral de Riesgos descrito en el presente manual y que permitirá actuar ante cualquier situación de crisis y resolverla de manera adecuada.

La ocurrencia de un riesgo no necesariamente significa una crisis en la reputación de la Gobernación del Valle del Cauca. Pueden presentarse riesgos que no atraen la atención de públicos externos o de los grupos de interés de la entidad. Cuando esto ocurre, el riesgo se debe gestionar según los lineamientos del Mapa Integral de Riesgos de la Gobernación.

Sin embargo, si se presenta un riesgo que pueda o esté atrayendo la atención de públicos externos, se está ante un escenario de crisis reputacional.

El criterio para determinar si un evento es o puede traducirse en una crisis reputacional es la atención que genera en los públicos.

- Si un evento no atrae la atención de los públicos y el riesgo es bajo o moderado, corresponde a un incidente.
- Si el evento tiene el potencial de atraer la atención de los públicos, pero aún no lo ha hecho, es un asunto crítico o potencialmente crítico.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 12 de 52

- Si el evento ya atrajo la atención de los públicos y es un riesgo alto o extremo, se trata de una crisis.

Es imperativo evaluar el evento según estos criterios antes de declarar que la entidad está ante una crisis. Recuerde que un evento que no se gestiona adecuadamente puede evolucionar a crisis.

A continuación, se presenta un cuadro con la descripción de las tres valoraciones de riesgo reputacional descrita acá.

<p>Incidente Bajo Moderado</p>	<p>Eventos de riesgo bajo o moderados que no convocan la atención de públicos externos.</p> <p>Un incidente debe ser manejado por el gerente del proceso, informando su evolución al Jefe de Comunicaciones.</p>
<p>Asunto crítico Moderado Alto Extremo</p>	<p>Eventos de riesgo moderado, alto o extremo que pueden difundirse en medios y atraer la atención de públicos externos, pero aún no ha ocurrido.</p> <p>El asunto crítico lo maneja el equipo primario de crisis, informando su evolución al líder de crisis quien evalúa la necesidad de vincular/activar al Comité.</p>
<p>Crisis Alto Extremo</p>	<p>Eventos de riesgo alto o extremo que se está divulgando en medios y está atrayendo la atención de públicos externos.</p> <p>La crisis debe ser manejada por el Comité de Crisis.</p>

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 13 de 52

Herramienta para identificar el nivel de riesgo reputacional

Tras identificar i) el riesgo que se presenta y ii) evaluar si se trata de un incidente, un asunto crítico o una crisis reputacional, se debe construir la matriz de riesgo reputacional para determinar ante qué situación se enfrenta la Gobernación del Valle del Cauca.

Como regla general, debe definir, de manera realista, como un incidente puede evolucionar a asunto crítico. Si se trata de un asunto crítico, como puede evolucionar a crisis. La utilidad de la matriz de riesgos reputacionales no radica en describir lo que pasó, sino en describir lo que puede pasar a la luz del evento que se presentó.

Recuerde que debe asumir que todo evento es una crisis hasta que se demuestre lo contrario. Por ejemplo, si i) se presenta un evento que pertenece a imagen y reputación, ii) que involucra un escándalo de corrupción, iii) se evaluó como asuntocrítico y está llamando la atención de públicos externos o de medios de comunicación, el evento debe ubicarse en el cuadrante 4 “peor escenario posible”.

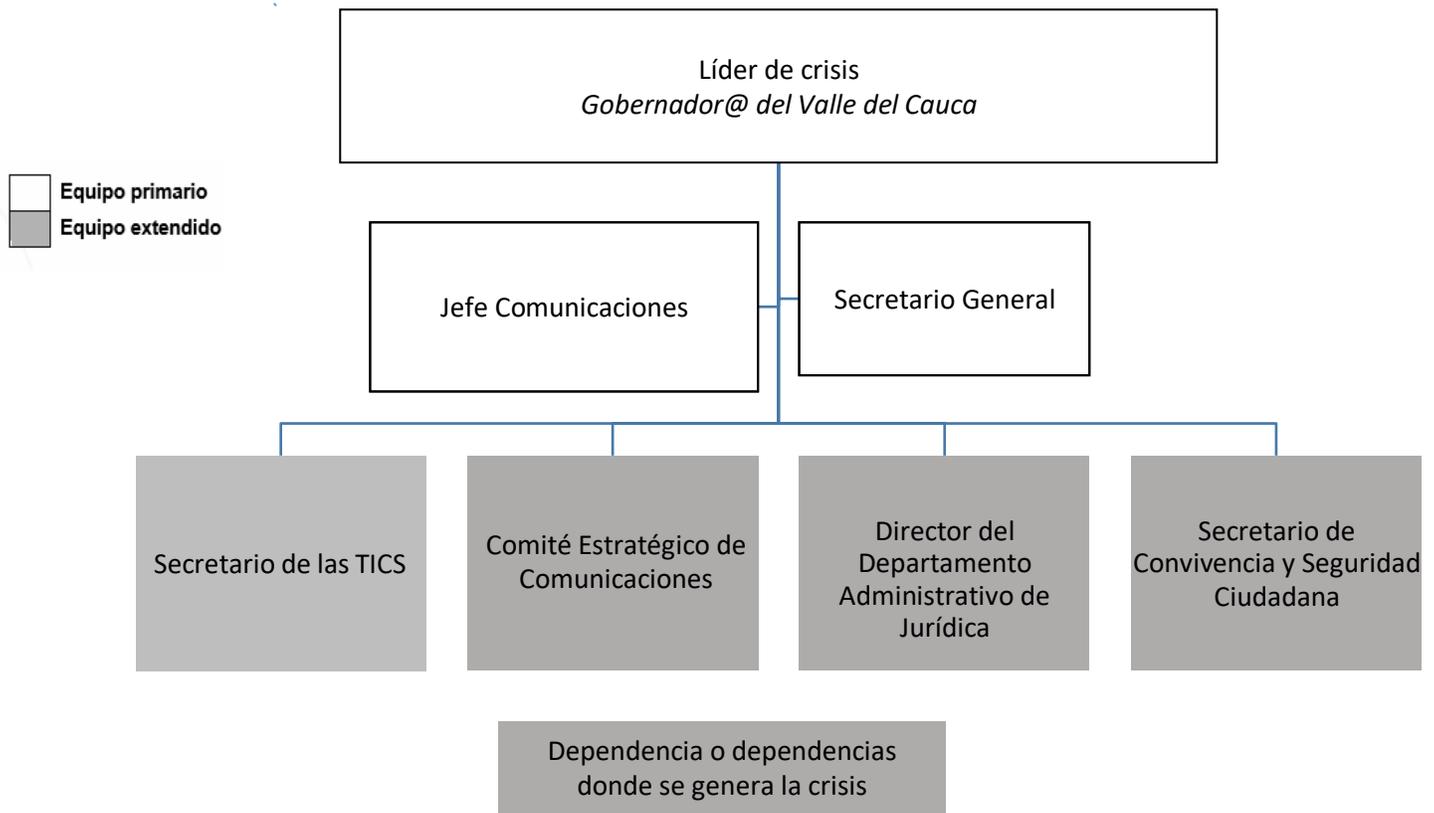
A continuación, en el cuadrante seleccionado indique cómo puede evolucionar la crisis. Por ejemplo, que inicien investigaciones que comprometan a la entidad y que se reciban críticas de sindicatos, líderes políticos y periodistas.



 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 14 de 52

Conformación del Comité de Gestión de Crisis

El Comité de Gestión de Crisis lo conforma un equipo primario que atiende en primera instancia los asuntos críticos y un equipo extendido que se activa, solamente, para atender las crisis.



Puntos generales para seleccionar a los miembros de los equipos

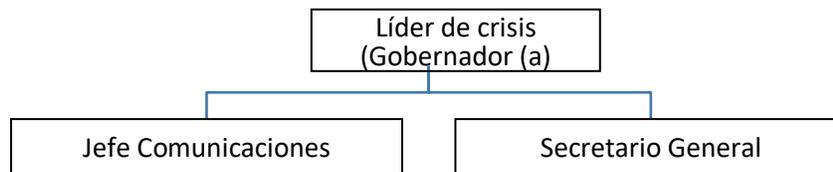
- Durante una crisis reputacional, la expectativa de los miembros del equipo es que deberán trabajar casi de manera exclusiva en la crisis.
- Cada posición debe tener un suplente. El suplente desempeñará ese rol si el miembro principal del equipo no se encuentra disponible o cuando existe la necesidad de trabajar en dos turnos (los suplentes generalmente cubren el turno nocturno).

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 15 de 52

•Se debe tener cuidado de garantizar que los individuos no se “ nombren dos veces”.Es decir, que no estén nominados para cubrir más de un rol o cargo.

Conformación del equipo primario

El equipo primario es el encargado de manejar las crisis y los asuntos críticos que se presentan. Este equipo es pequeño y está conformado por tres posiciones: el Líder de Crisis (Gobernador), el Jefe de Comunicaciones y el Secretario General.



Sus funciones son:

- Evaluar y tomar decisiones estratégicas para gestionar la crisis.
- Aprobar los materiales de comunicación externa, interna y planes de relacionamiento.
- Manejar las relaciones con públicos especiales (i.e. autoridades del gobiernonacional y local).
- Toma decisiones frente a los escenarios de escalonamiento de crisis.
- Es el vocero oficial ante medios de comunicación.

◆ Líder de crisis

El líder de crisis es quien tenga el cargo de gobernador@. Su responsabilidad es gestionar la crisis, dirigir y/o convocar el comité de gestión de crisis y aprobar los documentos de gestión de crisis que se elaboren. (noticias, circulares, oficios, convocatorias)

◆ Secretario General

El Secretario General es responsable de evaluar, articular y ejecutar las accionesadministrativas al interior de la entidad que facilitan la resolución de la crisis.

Sus funciones son:

- Articular y ejecutar las decisiones administrativas para gestionar la crisis.
- Convocar y garantizar la presencia de los integrantes del equipo extendido

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 16 de 52

•Facilitar la disponibilidad de la sala de crisis y los requerimientos logísticos y tecnológicos que se requieran (i.e. almuerzos para el equipo de crisis, equipos parateleconferencias, etc.)

◆ **Jefe de Comunicaciones**

El Jefe de Comunicaciones de la Gobernación del Valle del Cauca es responsable de garantizar la comunicación clara y efectiva con los grupos de interés que puedan impactarse por evento de la crisis reputacional.

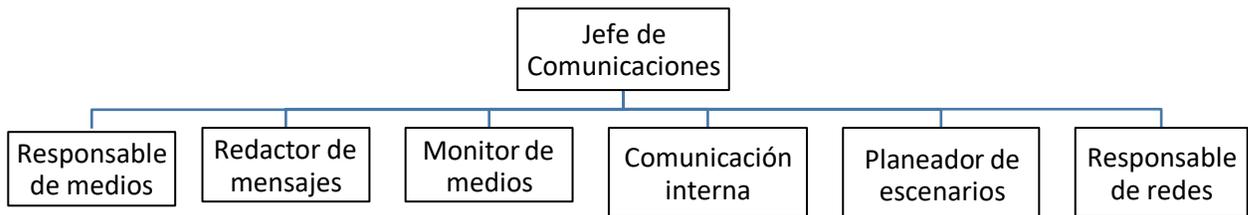
Sus funciones son:

- Informarle al Líder de Crisis qué grupos de interés externos pueden resultar afectados con la crisis.
- Coordinar y ejecutar las acciones de comunicación durante la crisis, las cuales están contempladas en el Plan de Comunicaciones Organizacional e informativo. Esto incluye manejar la comunicación con los grupos de interés priorizados y las relaciones con los medios de comunicación.
- Preparar los materiales de comunicación.
- Mantener informado al Líder de Crisis sobre la evolución de la situación en el debate mediático.
- Coordinar las actividades que debe desarrollar el equipo de comunicación de crisis.
- Programar entrenamientos de vocería para el equipo de gestión de crisis.
- Mantener actualizado el Manual para el manejo de las comunicaciones en situaciones de crisis reputacional.
- Administra las relaciones con los periodistas y atiende las solicitudes de los medios.
- Registra y analiza los requerimientos de medios.
- Elaborar un (1) reporte de Balance del Plan de Gestión de Crisis ejecutado.
- Elaborar un (1) reporte de las Lecciones Aprendidas, una vez superada la crisis.

◆ **Grupo de trabajo de Comunicaciones**

Este grupo de trabajo puede estar conformado por personal interno de la entidad o personal externo contratado, incluidos los Gestores de Comunicación de las dependencias y entidades descentralizadas.

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 17 de 52



- ◆ **Redactor de mensajes** (Grupo de periodistas de la Oficina de Comunicaciones de la Gobernación y Gestores de Comunicaciones de la(s) dependencia(s) donde se genera la crisis)

Elabora los materiales de comunicación externa e interna que le solicite el Jefe de Comunicaciones (i.e. comunicados de prensa, documentos de posición, documentos de preguntas y respuestas, oficios, etc.)

- ◆ **Monitor de medios** (periodistas y coordinador de Monitoreo de medios de la Oficina de Comunicaciones)

Monitorea la actividad de los medios de comunicación que mencionen el evento de crisis y a la Gobernación del Valle del Cauca.

Elabora reportes de seguimiento de medios para identificar inconsistencias en la información divulgada. (la periodicidad de los reportes la determina la Jefe de Comunicaciones)

Reporta al Jefe de Comunicaciones la actividad de medios de comunicación.

- ◆ **Comunicación interna** (Funcionarios Oficina de Comunicaciones y Gestores de Comunicaciones de las dependencias donde se genera la crisis)

Divulga al interior de la Gobernación del Valle del Cauca, la narrativa oficial sobre la crisis.

Utilizar los canales de comunicación establecidos en el Plan de Comunicaciones organizacional e Informativo.

Suministra la información oficial sobre la crisis al responsable de administrar el sitio web de la Gobernación del Valle del Cauca, así como a los Gestores de Comunicaciones.

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 18 de 52

- ◆ **Planeador de escenarios** (Coordinador oficina de Comunicaciones y Funcionarios de la Oficina de Comunicaciones)

Realiza un análisis sobre los posibles escalamientos de la crisis reputacional.

Desarrolla el peor escenario y lo actualiza con regularidad, estableciendo posibles acciones a seguir.

- ◆ **Responsable de Redes Sociales** (Coordinador de Redes Sociales)

Será el encargado de desarrollar la parrilla de contenidos con los mensajes a transmitir por las redes sociales institucionales.

Monitorea la actividad de las redes sociales, los comentarios y publicaciones que mencionen el evento de crisis y a la Gobernación del Valle del Cauca.

Elabora reportes de seguimiento de redes para identificar inconsistencias en la información divulgada.

Reporta al Jefe de Comunicaciones la actividad de redes sociales.

- ◆ **Listado delegados principales y suplentes equipo primario**

<i>Designación</i>	<i>Principal</i>	<i>Suplente</i>
<i>Líder de crisis</i>	<i>Gobernador@</i>	<i>Secretari@ Privad@ del Gobernador@</i>
<i>Secretario General</i>	<i>Secretari@ General</i>	<i>Líder asesor del despacho</i>
<i>Jefe de Comunicaciones</i>	<i>Jef@ Oficina de Comunicaciones</i>	<i>Asesor@ Oficina Comunicación</i>
<i>Responsable de medios</i>	<i>Jef@ Oficina de Comunicaciones</i>	<i>Asesor@ Oficina Comunicación</i>
<i>Redactor de mensajes</i>	<i>Funcionarios Oficina de Comunicaciones y Gestores de Comunicaciones de la</i>	<i>Funcionarios Oficina de Comunicaciones y Gestores de Comunicaciones de la</i>

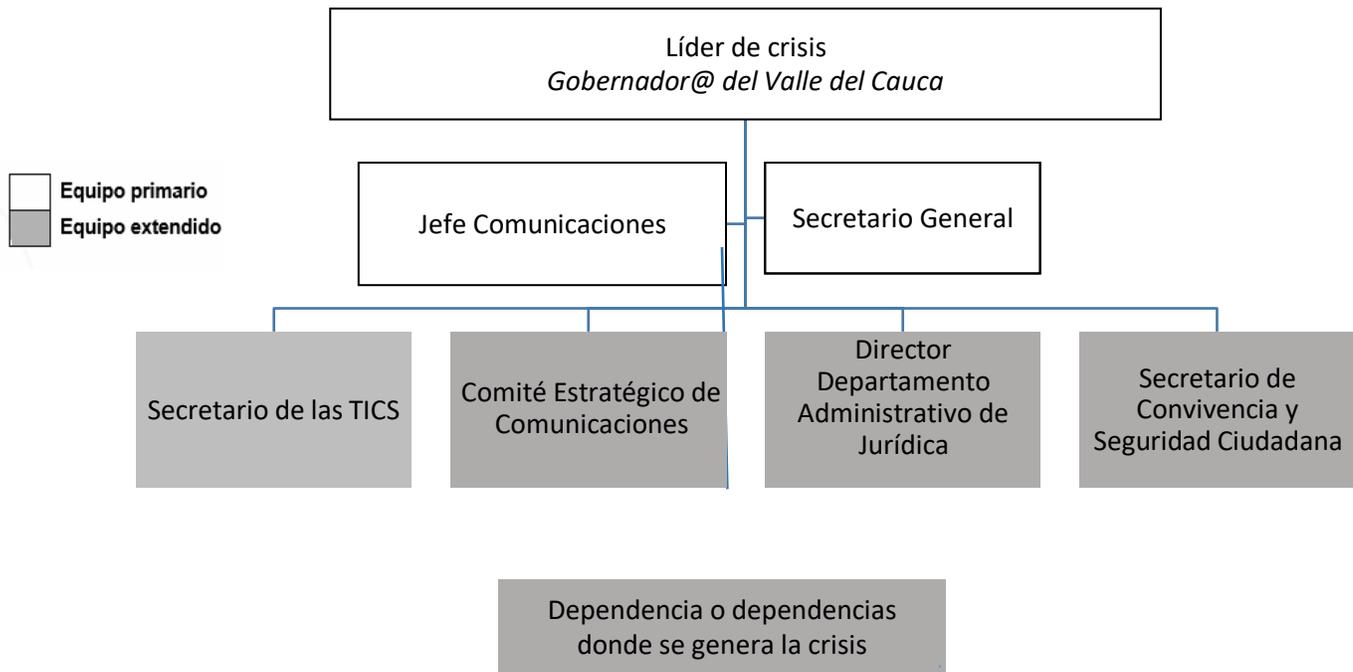
<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 19 de 52

	<i>dependencia donde se genera la crisis</i>	<i>dependencia donde se genera la crisis</i>
<i>Monitor de medios</i>	<i>Coordinador de Monitoreo y Funcionarios Oficina de Comunicaciones</i>	<i>Coordinador de Monitoreo y Funcionarios Oficina de Comunicaciones</i>
<i>Comunicación interna</i>	<i>Funcionarios Oficina de Comunicaciones y Gestores de Comunicaciones de la dependencia donde se genera la crisis</i>	<i>Funcionarios Oficina de Comunicaciones y Gestores de Comunicaciones de la dependencia donde se genera la crisis</i>
<i>Planeador de escenarios</i>	<i>Coordinador de la Oficina y Funcionarios Oficina de Comunicaciones</i>	<i>Coordinador de la Oficina y Funcionarios Oficina de Comunicaciones</i>
<i>Responsable de Redes sociales</i>	<i>Coordinador de redes sociales de la entidad</i>	<i>Funcionarios Oficina de Comunicaciones</i>

Conformación del equipo extendido

El equipo extendido debe ser convocado por el Secretario General de la Gobernación del Valle del Cauca, quienes deben estar disponibles para acudir, en su calidad de expertos de los procesos de la entidad, para atender escenarios particulares de crisis.

 <p>Departamento del Valle del Cauca Gobernación</p>	MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 20 de 52



Cuando se presenta una crisis, el Líder de Crisis decide qué miembros del Equipo Extendido se requieren. Por regla general, los miembros del Equipo Extendido pertenecen al primer nivel directivo.

Grupos de Interés/Partes Interesadas

El capital reputacional de la Gobernación del Valle del Cauca depende de las opiniones y los juicios de valor que elaboran sus grupos de interés/partes interesadas

Ante una crisis reputacional, la prioridad será cuidar la percepción de estos grupos de interés sobre la situación que se presenta y la actuación de la entidad para resolverla.

Mantener una comunicación diligente y precisa con estos grupos de interés/partes interesadas es una labor fundamental para gestionar adecuadamente la crisis. Por lo tanto, cada evento de crisis reputacional debe ser evaluado con el fin de definir y priorizar los actores clave que deben ser contactados e informados de la posición oficial de la entidad.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 21 de 52

Clasificación de actores

Una crisis reputacional puede convocar la atención de diferentes grupos de interés/partes interesadas, quienes buscarán hacerse una idea de lo que ocurrió. Cada uno de ellos buscará tener una interpretación de los eventos que responda y se ajuste a sus preocupaciones o intereses.

Por lo tanto, contactar estos grupos es importante para ayudarlos a tener una idea precisa de los eventos que desencadenaron la crisis y que se ajuste a sus preocupaciones e intereses.

Recuerde que una crisis no siempre convoca la atención de todos los actores, sino de algunos. El equipo Primario y el secretario de la dependencia donde se genera la crisis será quien defina a qué actores se contactará para conjurar la situación.

A continuación, se presenta un listado de actores claves que puede considerar la Gobernación del Valle del Cauca para gestionar una crisis reputacional y que solo servirá como referencia en los casos donde la matriz de partes interesadas de los procesos involucrados no las haya contemplado.

Grupo de interés/partes interesadas	Preocupación / Interés	Actores clave
Público interno	¿Fue una irregularidad de la Gobernación?	<ul style="list-style-type: none"> ● Gobernadora ● Consejo General de Gobierno ● Secretaria de las TIC's ● Dependencias de apoyo al despacho ● Secretarías y oficinas ● Colaboradores ● Funcionarios Generales
Beneficiarios de los programas del Gobierno Dptal.	¿Hay riesgo en la credibilidad, ejecución de los programas de gobierno?	<ul style="list-style-type: none"> ● Vallecaucanos beneficiarios de programas de gobierno ● Comunidad Impactada por el Programa de Gobierno

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 22 de 52

Grupo de interés/partes interesadas	Preocupación / Interés	Actores clave
Autoridades de Seguridad y Orden Departamental	¿Se han tomado las acciones oportunas para garantizar la seguridad de los vallecaucanos?	<ul style="list-style-type: none"> Fuerzas militares -Policía del Valle del Cauca -SMAD -Ejército
Gobierno Nacional	¿Qué impactos provocará a la gobernabilidad de la respectiva entidad?	<ul style="list-style-type: none"> Presidencia de la República Vicepresidencia de la República
Instituciones Judiciales	¿Ocurrió una irregularidad de la Gobernación que debaser investigada?	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalía General de la Nación
Órganos del Control	¿Ocurrió una irregularidad en la Gobernación que debaser investigada?	<ul style="list-style-type: none"> Defensoría del Pueblo Contraloría General de la Nación Procuraduría
Sindicatos	¿La Gobernación es responsable de lo que pasó? ¿Hay riesgo para los trabajadores vinculados al sindicato?	<ul style="list-style-type: none"> Sindicato Unitario De La Gobernación Del Valle Del Cauca Sugov
Gobierno Regionales	¿Qué impactos provocará en el gobierno local? ¿Qué debo decir?	<ul style="list-style-type: none"> Gobernador (conexión con evento crisis) Alcalde (conexión con evento crisis)
Líderes de opinión	¿La Gobernación es responsable de lo que pasó?	<ul style="list-style-type: none"> Líderes de opinión departamentales Líderes de opinión regionales Líderes de opinión nacionales Líderes de opinión digitales

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 23 de 52

Grupo de interés/partes interesadas	Preocupación / Interés	Actores clave
Medios	¿En qué falló la Gobernación?	<ul style="list-style-type: none"> • Medios nacionales • Medios locales y regionales
Ciudadanía	¿Qué ocurrió que deba interesarme?	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía

Lineamientos del relacionamiento con grupos de interés

Llegado el momento de contactar a ciertos grupos de interés/partes interesadas para gestionar la crisis, se debe tener en cuenta, al momento de construir y entregarla información, que ésta se ajuste a tres lineamientos:

- Que los contenidos informativos respondan a las diferentes necesidades de información de cada grupo de interés/partes interesadas.
- Que la información se entregué en los canales definidos para cada grupo de interés/partes interesadas.
- Que la información responda al objetivo de comunicación definido para cada grupo de interés/partes interesadas.

Grupo de interés	¿Qué información necesita conocer?	¿Cómo y en qué canal?	Objetivo de la comunicación
Público Interno	Comprender la crisis, posición oficial de la entidad, posibles causas y acciones que se adoptarán.	Contacto proactivo Canales internos(email, WhatsApp)	Volverlos embajadores de la Gobernación del Valle del Cauca. Alinearlos a la narrativa de la crisis.
Beneficiarios de programas del Gobierno Dptal.	Comprender la crisis, posición oficial de los beneficiarios, acciones que se adoptarán.	Contacto proactivo-selectivo. Email, Llamada telefónica, WhatsApp	Ser humano y transparente. La Gob.Valle se está haciendo cargo.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 24 de 52

Grupo de interés	¿Qué información necesita conocer?	¿Cómo y en qué canal?	Objetivo de la comunicación
Autoridades de Seguridad y Orden Departamental	Comprensión de los hechos, actualización de las eventualidades en tiempo real, actuaciones a ejecutar.	Contacto proactivo-selectivo Llamada telefónica	Articular el trabajo para restablecer el orden y alinearlos a la narrativa de la crisis.
Gobierno Nacional	Impacto para el Gobierno, posibles causas y acciones de la Gobernación del Valle.	Contacto proactivo-selectivo Llamada telefónica WhatsApp	Alinearlos a la narrativa de la crisis.
Instituciones Judiciales	Posibles causas y acciones realizadas por la Gob. Valle. Ajustarse a los hechos verificados.	Contacto proactivo-selectivo Email y llamada telefónica	Compartir los hechos y ser transparente.
Órganos de Control	Posibles causas y acciones realizadas por la Gob. Valle. Ajustarse a los hechos verificados.	Contacto proactivo-selectivo Email y llamada telefónica	Compartir los hechos y ser transparente.
Sindicatos	Comprensión de la crisis, qué se ha hecho, posibles causas, situación de integrantes del sindicato.	Contacto proactivo Email, carta y llamada telefónica	Alinearlos a la narrativa oficial de la crisis
Gobierno Regional	Posibles causas y acciones realizadas por la Gob. Valle. Ajustarse a los hechos verificados.	Contacto proactivo-selectivo Email y llamada telefónica WhatsApp	Alinearlos a la narrativa oficial de la crisis.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 25 de 52

Grupo de interés	¿Qué información necesita conocer?	¿Cómo y en qué canal?	Objetivo de la comunicación
Líderes de Opinión	Posibles causas, acciones realizadas por la Gob. Valle., situación de las personas afectadas, idoneidad de los esquemas de seguridad	Contacto proactivo-selectivo Carta, email Redes sociales	Compartir los hechos y ser transparente.
Medios	Cómo reaccionó la entidad, posibles causas, qué personas están involucradas.	Contacto reactivo. Comunicado de prensa y Vocero Redes sociales	Alinearlos a la narrativa oficial de la crisis.
Ciudadanía	Comprensión de la crisis, posibles causas y qué se ha hecho.	Información divulgada a medios, publicada en redes sociales institucionales y en la sede virtual	Alinearlos a la narrativa oficial de la crisis.

Los integrantes del equipo primario y el secretario responsable del tema donde se genera la crisis son quienes evalúan y definen qué actores de los grupos de interés y partes interesadas deben ser contactados.

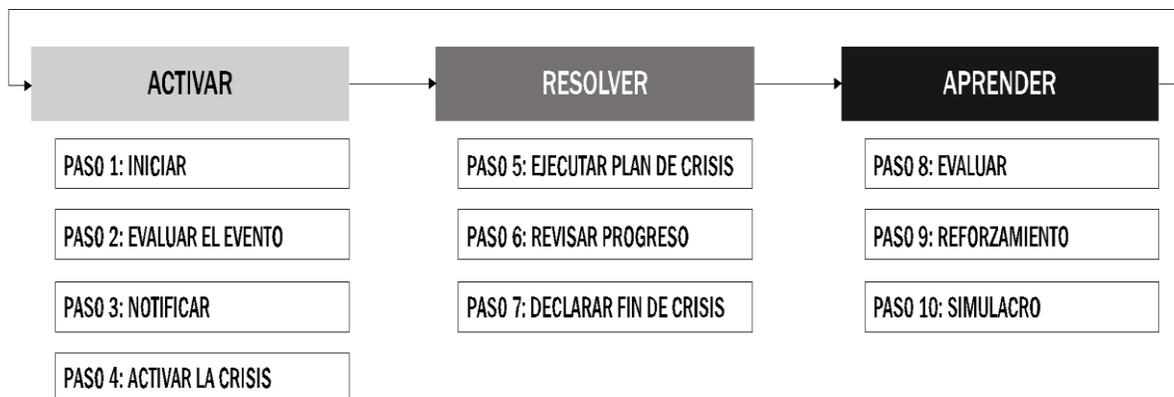
El Jefe de Comunicaciones y el Secretario de Despacho responsable del tema donde se genera la crisis deben tener a su disposición al listado actualizado de actores clave (grupos de interés/partes interesadas) que deberán contactarse en una situación de crisis.

Cada proceso/dependencia de la Gobernación debe tener a disposición una base de datos actualizada donde se incluyan los siguientes datos de los actores clave (grupos de interés/partes interesadas)

 <p>Departamento del Valle del Cauca Gobernación</p>	MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 26 de 52

Entidad/Grupo de Interés	
Nombre de actor clave y cargo	
Teléfono oficina	
Teléfono Celular	
Email	

Protocolo de Gestión de Crisis



Activación de la crisis

La activación de la crisis es un proceso de 4 pasos: i) iniciar, ii) evaluar, iii) notificar, iv) recomendar y activar la crisis.

Paso 01: Iniciar

Documéntese sobre el evento que se presentó y adopte acciones tempranas que incluye:

- 1.1. Registrar la alerta.
- 1.2. Informar al responsable del área vinculada a la alerta.
- 1.3. Activar el equipo de apoyo de comunicaciones.
- 1.4. Establecer comunicación con el Líder de Crisis.
- 1.5. Tomar acciones inmediatas.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 27 de 52

- 1.6. Preparar comunicaciones.
- 1.7. Establecer los flujos de información
- 1.8. Poner en stand by al Comité de Gestión de Crisis o alguno de sus miembros.

○ **Paso 1.1. Registrar la alerta**

La persona que alerta sobre el evento que se presentó debe registrar la mayor cantidad posible de información. Si es un Secretario/subsecretario o alguno de sus colaboradores, quien advierte el evento crítico, éste debe contactar al Jefe de Comunicaciones, quien se encarga de hacer una primera valoración para determinar si tiene impacto reputacional o no.

Si la alerta se origina por la acción de un actor externo (i.e. un periodista que publicará una noticia, un ex empleado o un beneficiario de los programas del gobierno departamental), debe asegurarse de registrar sus datos de contacto y la información preliminar del evento. Esta información deberá remitírsele al jefe de Comunicaciones para que pueda contactarlo posteriormente.

○ **Paso 1.2. Informar al responsable del área vinculada a la alerta**

Ya sea que la alerta se origine por el accionar de un actor externo o por una falla procedimental interna de la entidad, el responsable del área vinculada al evento debe estar al tanto de la situación.

De esta manera, este funcionario podrá y deberá iniciar con los procesos correctivos correspondientes para normalizar la situación. Este funcionario deberá mantener informado de las acciones adoptadas tanto al Jefe de Comunicaciones como al Secretario General.

○ **Paso 1.3. Activar el equipo de apoyo de comunicaciones**

El Jefe de Comunicaciones debe activar a su equipo de apoyo e informarles que deben estar disponibles para manejar un evento asunto crítico o crisis reputacional.

Las instrucciones básicas del Jefe de Comunicaciones deben incluir:

- Activar el monitoreo de medios y redes sociales.
- Establecer la periodicidad de entrega del monitoreo de medios y redes sociales. Para el monitoreo de redes sociales, el responsable de redes puede apoyarse en herramientas de escucha activa como:
 - Brand Mention (www.brandmentions.com)

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 28 de 52

- Mention (www.mention.com)
- Hootsuite (www.hootsuite.com)

○ **Paso 1.4. Establecer comunicación con el líder de crisis**

Informado de la alerta, el Jefe de Comunicaciones deberá evaluar si se trata de un evento con el potencial de ser clasificado como asunto crítico o como crisis. En caso de que así sea, éste deberá informar y poner al tanto al Líder de Crisis. También, deberá asegurarse de que el Secretario General esté enterado de la situación.

Además de informarlos de la situación, debe ponerlos al tanto de las acciones tempranas adoptadas.

○ **Paso 1.5. Tomar acciones inmediatas**

Una vez informado de la situación, el Líder de Crisis deberá decidir qué otras acciones inmediatas (adicionales a las adoptadas de manera temprana) deben activarse mientras se evalúa y define la pertinencia de convocar al Equipo extendido de Crisis.

Cómo mínimo, debe registrarse la siguiente información:

Acciones inmediatas	Responsable	Detalles adicionales
Primera acción	Persona	Información
Segunda acción	Persona	Información
Tercera acción	Persona	Información

○ **Paso 1.6. Preparar comunicaciones**

El Jefe de Comunicaciones, en conjunto con el Líder de Crisis, definen los tres mensajes centrales de la narrativa oficial de la crisis reputacional.

Posteriormente, el Jefe de Comunicaciones debe contactar al redactor de mensajes para que prepare un documento con los tres mensajes centrales que se utilizarán para manejar la situación.

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 29 de 52

Mensaje 1	Mensaje enfocado en prioridad 1 (Renacer)
Mensaje 2	Mensaje enfocado en prioridad 2 (Liderar)
Mensaje 3	Mensaje enfocado en prioridad 3 (Dar resultados)

○ **Paso 1.7. Establecer el flujo de información**

Se debe designar una persona para que informe periódicamente cómo evoluciona el evento clasificado como asunto crítico o crisis reputacional. De acuerdo con la naturaleza del evento, el Jefe de Comunicaciones deciden quién es esa persona desu grupo de apoyo.

Si la situación crítica es producto de una información publicada por un medio de comunicación, la persona que asume esta posición es el responsable de medios y reporta al Jefe de Comunicaciones.

En este caso, la información que se debe registrar es la siguiente información:

Hora	Medio	Periodista	Dato de contacto	Información solicitada
00:00	Nombre	Persona	Información	Información
00:00	Nombre	Persona	Información	Información
00:00	Nombre	Persona	Información	Información

○ **Paso 1.8. Poner en stand-by al comité de gestión de crisis (equipo primario y equipo extendido)**

Solo cuando se trate de un evento clasificado como potencial de crisis reputacionalo asunto público, el Líder de Crisis debe contactar a los miembros del Equipo Extendido de Crisis para informarlos de la situación.

Hasta que se considere necesario activar la crisis, el Líder de Crisis debe poner en *stand by* (en espera) a cada integrante del Comité. Esta acción es importante paraacortar tiempos de reacción.

Una vez es notificado, los miembros del Equipo extendido deben:

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 30 de 52

- Liberar su agenda.
- Prepararse para responder al llamado a participar en el Comité.
- Permanecer disponible para atender los requerimientos del Líder de Crisis.

Miembros del equipo extendido de crisis	En Stand By
Secretario TIC	Si / No
Secretario de Seguridad y Convivencia	Si / No
Comité Estratégico de Comunicaciones	Si / No
Jefe de Oficina Jurídica	Si / No
Dependencia(s) donde se genera la crisis	Si / No

Paso 02: Evaluar el evento

El Jefe de Comunicaciones debe reunirse con su equipo de apoyo para informarlos, en mayor detalle, de la situación.

Informados de la situación, el planeador de escenarios debe elaborar un documento que, como mínimo, describa:

- Clase de riesgo al que pertenece el evento (previamente identificado)
- Nivel del riesgo al que pertenece el evento
- Valorar si el evento clasifica en un evento crítico o una crisis reputacional (usar matriz de riesgo reputacional)

Esta información se explica y describe en la sección **riesgos y escenarios de crisis reputacional** de este manual.

Para construir el documento, el Jefe de Comunicaciones debe solicitar la siguiente información al monitor de medios y responsable de Redes.

Items	Difusión alta	Difusión baja
¿El tema se discute en Twitter?	Sí	No
¿El tema se menciona en Facebook?	Sí	No

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 31 de 52

¿Cuántas personas se han involucrado en el tema?	Más de 40	Menos de 40
¿Hay algún influenciador involucrado en el tema?	Sí	No
¿Cuántos tweets ha generado el tema en Twitter?	Más de 40	Menos de 40
¿Cuántos comentarios ha generado el tema en Facebook?	Más de 40	Menos de 40
¿Cuántos <i>retweets</i> genera cada comentario en Twitter?	Más de 5	Menos de 5
¿Cuántos <i>likes</i> genera cada comentarios en Facebook?	Más de 5	Menos de 5
Los medios de Comunicación están reproduciendo el tema	Si	No

Una vez esté elaborado el documento, el Jefe de Comunicaciones debe presentarlo al Equipo Primario de Crisis.

○ **Paso 2.1. Decidir si es un asunto crítico o una crisis potencial**

Con el documento de valoración de riesgo y escenario de crisis, el Equipo Primario debe reunirse para decidir si declaran la situación un asunto crítico o una crisis.

La pregunta central que el Equipo Primario debe resolver para definir si se trata de un asunto crítico o una crisis reputacional es:

¿Ha sucedido algo que estimule o puede estimular cuestionamientos graves y críticas fuertes hacia la Gobernación del Valle del Cauca por parte de los grupos de interés influyentes y que sea una amenaza para la imagen de la entidad?

Para evaluar rápidamente si el evento es un asunto crítico o crisis potencial debe revisar las siguientes condiciones:

Criterios	Sí	No
¿Se han incumplido con las leyes o se podría percibir que se han incumplido?		

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 32 de 52

¿Hemos fallado (o nos pueden ver como si hubiésemos fallado) en el cumplimiento de programas del plan de gobierno?		
¿Está en riesgo la salud pública de los vallecaucanos?		
¿La seguridad e integridad de los vallecaucanos se ve amenazada o existe el potencial para que estos se sientan en riesgo?		
¿Este evento puede generar preocupación pública?		
¿Estamos recibiendo llamadas y/o cubrimiento de los medios?		
¿Se han alertado al gobierno nacional o a otros actores?		
¿Este evento está atrayendo el interés externo (medios o digital)?		

Si uno o más de estos criterios resulta afirmativo, se debe concluir que se está ante una crisis reputacional.

○ **Paso 2.2. Aspectos para considerar cuando se trata de un asunto crítico**

Si se trata de asunto crítico de bajo impacto (i.e. un rumor o una nota negativa publicada en un medio que no tenga replica en otros medios) no es necesario convocar el Comité Extendido de Crisis, a menos que el Líder de la Crisis así lo decida.

Antes de tomar acciones reactivas, debe considerar los siguientes factores:

- **Penetración del Medio.** Ya sea impreso o digital, local o nacional, se debe revisar el tamaño de la audiencia a la que llega el medio. Si es de baja penetración, es recomendable abstenerse de reaccionar.
- **Extensión y profundidad de la información.** Revisar si se trata de un comentario o un artículo dedicado a la entidad.
- **Veracidad de la información.** Revisar si lo que se publica es veraz o está basado en información imprecisa.
- **Posibles repercusiones.** Revisar si la nota fue publicada por una fuente que puede ser retomada por otros medios (i.e. agencias de noticias o medio que forma parte de un grupo)
- **Autor de la nota/artículo.** Definir si el periodista o persona en particular tiene un interés personal en la publicación y si es conveniente abordarlo.

Tras revisar estos factores debe decidir si se reacciona o no frente a la nota/artículo.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 33 de 52

○ **Paso 2.3. Replica de notas negativas o rumores en redes sociales**

- Prepare un documento de posición para entregar de manera reactiva al medio que publica la información.
- En caso de que la publicación corresponda a información incorrecta o falsa se recomienda enviar la información correcta por escrito para evitar confusiones.
- Es importante que el vocero de la Gobernación del Valle del Cauca se abstenga de dar declaraciones al medio que publicó la información. Es posible que el medio esté tratando de construir una historia o confrontar opiniones.
- Evite contactar a los grupos de interés o medios diferentes a los que publicaron la nota negativa. Hacerlo significa incrementar la atención sobre el evento.
- Si se trata de un rumor que se está propagando en redes sociales, prepare una respuesta oficial precisando la información incorrecta. Esta respuesta deberá publicarse en la misma red social en donde se está propagando el rumor.
- El responsable del monitoreo de medios y redes debe identificar si la nota es replicada por otros medios y su comportamiento en la arena digital. En caso de que esto ocurra, debe informar de manera inmediata al Jefe de Comunicaciones.

○ **Paso 2.4. Comunicación interna**

Independientemente de la decisión que se adopte, se recomienda informar al público interno la posición oficial de la entidad. Esta acción permite brindar certidumbre al equipo de colaboradores y evitar preocupaciones, malas percepciones, rumores.

Recuerde que, si el público interno dispone de información precisa y clara, esto evitará posibles distorsiones en caso de que algún agente externo quiera obtener información del evento (i.e. un periodista que esté buscando noticia y contacte a un colaborador).

El Jefe de Comunicaciones debe:

- Informarle al responsable de comunicación interna la posición oficial de la Gobernación del Valle del Cauca sobre la situación.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 34 de 52

- Solicitarle al responsable de comunicación interna que elabore el documento con la posición oficial para circulación interna.
- Revisar y aprobar el documento de posición interna.
- Solicitarle al responsable de comunicación interna que distribuya el documento de posición oficial por los canales oficiales.

Paso 03: Notificar

Tras evaluar si el evento es una crisis o un asunto crítico, es momento de revisar la participación de los miembros del Comité Extendido. El Equipo Primario deberá revisar el estado de preparación (por ejemplo, en espera-*Stand By*) de los miembros del Comité Extendido y la necesidad de cambiar su estado de preparación a acción (i.e. llamarlos a participar).

El Equipo Primario deberá considerar también si los miembros adicionales (los suplentes) necesitan ser advertidos y el estado de preparación que deben adoptar. Finalmente, el Comité Primario deberá suministrar orientación sobre si los miembros del Comité Extendido deberían alertar a determinados actores externos.

○ Paso 3.1. Confirmar y convocar al Comité Extendido de Crisis

Miembro del Comité de crisis	Estado Actual	Nuevo estado
Secretario TIC y comunicaciones	Stand By	Participar
Secretario de Gobierno	Stand By	Participar
Comité Estratégico	Stand By	Participar
Jefe del dpto. administrativo de Jurídica	Stand By	Participar

○ Paso 3.2. Contextualizar al Comité Extendido de Crisis sobre la situación

El Líder de Crisis suministra a los miembros del Comité Extendido una relación detallada y precisa de la situación. Debe incluir al menos los siguientes elementos:

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 35 de 52

Historia del evento

Descripción breve de lo que ha sucedido	
¿Dónde y cuándo sucedió?	
¿Por qué sucedió? (Realidades solamente)	

Situación actual del evento

Amenazas para la imagen y reputación de la Gobernación.	
Amenazas para los funcionarios	
Amenazas para los vallecaucanos	
Acciones correctivas adoptadas	

Situación a futuro esperada

Acciones	Tiempos
Acción 1	
Acción 2	
Acción 3	

Conocimiento interno y externo del evento

¿Cuándo ocurrió la crisis o se notó por primera vez?	
¿Quién la notó?	
¿A quién se le debe informar y cuándo?	

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 36 de 52

Grupos de Interés que tienen conocimiento de la situación

Actores claves	Reacción
Actor 1	
Actor 2	
Actor 3	

Mensajes claves preparados

	Mensajes
Mensaje 1	Mensaje enfocado en prioridad 1 (Renacer)
Mensaje 2	Mensaje enfocado en prioridad 2 (Liderar)
Mensaje 3	Mensaje enfocado en prioridad 3 (Mostrar Resultados)

○ **Paso 3.3. Preparar los documentos de manejo de crisis reputacional**

El Jefe de Comunicaciones debe reunirse con su equipo de apoyo e informarle de los últimos acontecimientos y las decisiones del Líder de Crisis.

Con la información que suministra el Jefe de Comunicaciones, el equipo de apoyo debe preparar los siguientes documentos:

- Lista de grupos de interés clave a considerar
- Lista de medios clave a contactar
- Documento de posición (debe ser aprobado por el Líder de Crisis)
- Comunicado de prensa (debe ser aprobado por el Líder de Crisis)
- Reporte de monitoreo de medios y redes sociales (se debe establecer la frecuencia de entrega de reportes, se recomienda cada dos horas).

Paso 04: recomendar y activar la crisis reputacional

Enterados de la situación, el Líder de Crisis y su Comité Completo de Crisis brindan recomendaciones para manejar la crisis y activan la crisis.

○ **Paso 4.1. Recomendaciones para manejar la crisis reputacional**

- El Comité de Crisis confirma que si es una crisis.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 37 de 52

- El Comité de Crisis confirma si hay que modificar la narrativa oficial de la crisis (mensajes claves)
- Se define si se requieren recursos adicionales para manejar la crisis. Sobre estose encarga el Secretario General.
- El Líder de Crisis define el resultado deseado de la crisis.
- El Líder de Crisis define las restricciones: acciones que no se pueden tomar o que se pueden tomar solamente con el acuerdo explícito del Comité de Crisis.
- El Líder de Crisis define las acciones y eventos que deben reportarse al Comité de Crisis.
- El Líder de Crisis define la rutina diaria y participación del Comité de Crisis, de ser apropiado.
- El Líder de Crisis define la confirmación del procedimiento para la aprobación de las comunicaciones.

Resolver la crisis

El proceso para resolver la crisis contiene tres pasos: i) desarrollar el plan de gestión de la crisis, ii) revisar el progreso de la crisis y ajustar acciones y iii) declarar el fin de la crisis.

Paso 05: Desarrollar el plan de gestión de la crisis

○ Paso 5.1. Definir el escenario que se va a trabajar

El Planeador de Escenarios debe presentar al Comité de Crisis el Plan de Gestión ante la situación a la que se enfrenta la entidad.

La tarea del Planeador de Escenarios no es informar qué paso sino qué puede pasar. Por lo tanto, se debe enfocar en explicar el peor escenario factible y la probabilidad de ocurrencia. Debe estar haciendo el seguimiento a dicho Plan.

Esto debe incluir, al menos, los siguientes elementos:

Hechos	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿De qué se tiene certeza? ● ¿Qué está en duda?
---------------	---

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 38 de 52

Escalonamiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay, o puede haber, un problema más de fondo? • ¿Está comprometida la reputación de la entidad? 	
Gravedad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan grave es la situación? • ¿Cómo puede empeorar? 	
Percepción	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué opiniones pueden formarse los grupos de interés si no se hace nada al respecto? 	
Partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podrían reaccionar las partes interesadas? 	
Mensajes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesitan escuchar los grupos de interés? 	
Temporalidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan rápido puede empeorar la situación? 	
Aliados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes pueden ser aliados de la Gobernación del Valle del Cauca para gestionar esta crisis? 	

Basado en la información que presente el planeador de escenarios, el Líder de Crisis decide sobre qué escenario trabajará el Comité de Crisis.

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 39 de 52

○ **Paso 5.2. Elaborar y aprobar el plan de gestión de crisis reputacional**

El Jefe de Comunicaciones debe elaborar un plan de gestión de crisis que se basa en Plan de Comunicaciones y que responda al escenario y las instrucciones que imparta el Líder de Crisis.

El plan debe contener los siguientes elementos:

- **Actualizar los grupos de interés.** Ajustar, según la circunstancia, la información de los grupos de interés/partes interesadas entregado por la Secretaría/entidad donde se genera la crisis reputacional

A continuación, se presenta una tabla de ejemplo:

Grupo de interés	Actores claves	Información necesaria escuchar	Canal de comunicación	Pilar de la comunicación	¿Quién contacta?
Autoridades de orden y control departamental	Fuerzas armadas departamentales (Policía y Ejército)	Impacto para la Gobernación, posibles causas y acciones.	Contacto proactivo-selectivo Llamada telefónica	Articulación y cooperación para restablecer el orden Alinearlos a la narrativa de la crisis.	
Gobierno Regionales	Alcaldía de Cali Alcaldías municipales.	Posibles causas y acciones realizadas por la Gobernación. Ajustarse a los hechos verificados.	Contacto proactivo-selectivo Email y llamada telefónica	Articulación y cooperación para restablecer el orden. Alinearlos a la narrativa de la crisis.	
Otros					

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 40 de 52

- **Lista de actores a contactar.** El listado debe precisar el nombre de la persona, su cargo y dato de contacto y la persona de la **Gobernación del Valle del Cauca** que lo contacta.
- **Elaborar el plan de acción.** El plan de acción es un documento simple y de fácil lectura. Utilice el formato que se presenta abajo.

Grupo interés	Actor clave	Acciones	Detalles	Responsable	Estatus

○ **Paso 5.3. Elaborar y aprobar el plan de comunicación**

Los elementos que contiene el plan de comunicación son los siguientes:

- **Balance de los requerimientos de medios.** El responsable de medios reportala lista de medios que han requerido información, cuando esto haya ocurrido.

Utilice el siguiente formato para registrar la información.

Hora	Medio	Periodista	Dato contacto	Información solicitada

- **Balance del monitoreo de medios y digital.** La persona encargada del monitoreo de medios y redes sociales presenta un monitoreo de medios actualizado.

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 41 de 52

- **Materiales de comunicación (2 horas después de activada la crisis).** Basado en los mensajes construidos en la fase de activación, el redactor de mensajes construye los materiales de comunicación para atender la crisis.

IMPORTANTE: El redactor de mensajes debe trabajar sobre la última versión de mensajes claves aprobados por el Líder de Crisis.

Los materiales para manejar la crisis son:

- Documento de posición (2 horas después de declarada la crisis)
 - Comunicado de prensa (2 horas después de declarada la crisis)
 - Cartas para los actores claves a contactar
- **Comunicación interna.** El responsable de comunicación interna construye los materiales de comunicación para uso interno.

El Jefe de Comunicaciones presenta al Comité de Crisis el Plan de Comunicación para aprobación del Líder de Crisis. Una vez hechos los ajustes solicitados por el Comité de Crisis, se presenta de nuevo el material para aprobación del Líder de Crisis.

- **Recomendaciones para la estrategia de medios y digital**

La estrategia de medios incluye acciones para medios de comunicación y redes sociales. El Jefe de Comunicaciones define, según la circunstancia, los siguientes elementos para la estrategia de medios:

Objetivo		
Tipo de estrategia	¿Reactiva o proactiva?	¿Segmentada o masiva?
Medio para contactar	Lista de medios locales, regionales y/o nacionales a contactar NOTA: El responsable de medios se encarga de contactar a los periodistas	
Periodicidad del monitoreo	¿Con qué periodicidad se presenta el monitoreo de medios? <i>El encargado de monitoreo debe verificar si los medios contactados publicaron la postura de la Gobernación del</i>	

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 42 de 52

	Valle del Cauca <i>y qué interpretaciones adicionales le están dando al evento.</i>
Sitio Web	Si la estrategia adoptada es proactiva, los comunicados de prensa y documentos de posición se deben publicar en el sitio web y en las redes sociales oficiales.

El Jefe de Comunicaciones define, según la circunstancia, los siguientes elementos para la estrategia digital:

Objetivo			
Tipo de estrategia	<table border="1"> <tr> <td>¿Reactiva o proactiva?</td> <td>¿Segmentada o masiva?</td> </tr> </table>	¿Reactiva o proactiva?	¿Segmentada o masiva?
¿Reactiva o proactiva?	¿Segmentada o masiva?		
Acciones digitales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el tono de los mensajes digitales? • ¿Se interactúa con los comentarios negativos? • ¿Se activan los aliados digitales? • ¿Se deben asegurar las contraseñas para evitar hackeos? <p>Recuerde que solamente se publican mensajes ajustados a los contenidos oficiales. Recuerde que se deben pausar los contenidos programados.</p>		
Periodicidad del monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué periodicidad se presenta el monitoreo digital? • ¿Qué influenciadores están participando en la discusión? • ¿Qué tamaño tienen los comentarios negativos? 		
Material visual y audiovisual	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué material visual o audiovisual disponible se usará para usar durante la crisis? • ¿Qué material visual o audiovisual se va a construir para usar durante la crisis? 		

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 43 de 52

○ **Paso 5.4. Ejecutar el plan de gestión de crisis y el plan de comunicación**

A continuación, se presentan algunas recomendaciones a considerar para la ejecución de los planes de gestión de crisis y de comunicación.

● **Recomendaciones para la comunicación interna**

La comunicación interna implica que los trabajadores y colaboradores de la Gobernación del Valle del Cauca conozcan la narrativa oficial de la crisis reputacional. Es importante informarles antes de que lo hagan las noticias.

Para hacerlo, tenga en cuenta estos criterios

- Explique la situación de forma fáctica, simple y consistente.
- Sea honesto y creíble.
- Siempre use las posturas oficiales aprobadas por el Líder de Crisis.
- Comunique regularmente. Informe sobre noticias y actualizaciones.

● **Recomendaciones para la comunicación externa**

La comunicación externa debe basarse en la presentación de hechos de manera clara y precisa, así como de la posición oficial.

Para hacerlo, tenga en cuenta estos criterios:

- Explique la situación de manera fáctica, simple y consistente.
- Sea honesto y creíble.
- Evite la expresión ‘sin comentarios’
- Tenga lista una plataforma para recibir preguntas.
- Comunique de manera regular.

● **Recomendaciones para la comunicación con los beneficiarios de programas de la Gobernación**

Es importante transmitir que la Gobernación del Valle del Cauca prioriza la inversión en garantizar el bienestar social y económico de los vallecaucanos como vehículo del progreso y la reactivación económica departamental.

Por lo tanto, tenga en cuenta estos criterios:

- Establezca un contacto personal en tiempo real.
- Muestre y exprese auténtica empatía.
- Sea accesible.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 44 de 52

- Sea honesto, creíble y mantenga un diálogo transparente con las partes involucradas.
- Informe de manera fáctica, simple y consistente, evitando las interpretaciones.

● **Recomendaciones de comunicación con actores clave del ámbito político**

Las autoridades del gobierno local, departamental, regional o nacional relacionadas al evento deben ser informadas de manera proactiva acerca de la situación y, sobre todo, de las acciones que adoptó **la Gobernación del Valle del Cauca** para atender la situación.

Informadas directamente garantiza que su conocimiento de los hechos no esté basado en lo que dicen los medios.

Es necesario asumir que la información que se entregue será pública y puede ser distribuida a otros actores. Por lo tanto, ésta debe estar aprobada y autorizada por el Líder de la Crisis.

Para hacerlo, tenga en cuenta estos criterios:

- Asegure un contacto directo y regular durante la crisis. Esto permite estar completamente informado sobre sus acciones.
- Responda a sus comunicaciones de manera inmediata, por escrito en el debido caso.
- Durante la crisis, concéntrese estrictamente en brindar información que respalde su posición.
- Tome tiempo para reuniones o conversaciones telefónicas, compártalas o incluso prepárelas con el Líder de Crisis.
- El Líder de Crisis, o el vocero designado por él, es la única persona que debe tener comunicación con otros funcionarios de gobierno o líderes políticos. Esto es fundamental para garantizar que se oiga una sola voz institucional.

● **Recomendaciones para el *call center*.**

Durante una crisis, los conmutadores o *call centers* suelen recibir llamadas de todo tipo, desde amenazas, hasta preguntas de terceros involucrados o medios. Un error en la comunicación de estos puntos de contacto puede alterar todo el curso de una crisis.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 45 de 52

Por lo tanto, los operadores deben estar informados y entrenados para reconocer y manejar este tipo de llamadas, además de grabarlas o documentarlas.

Los operadores telefónicos nunca deben dar información de manera proactiva, su papel es registrar los hechos y transferir la llamada.

- **Recomendaciones para el manejo de redes sociales**

Durante la crisis se recibirán comentarios rudos y negativos de la posición oficial que se publique en las redes sociales. Además, la publicación de la posición oficial no detendrá este tipo de comentarios.

Por lo tanto, el objetivo de los mensajes en redes sociales no es argumentar con la gente, sino engancharlos a la narrativa oficial de la crisis.

Tenga en cuenta estos criterios para los mensajes en redes sociales:

- Evite entrar en discusiones sobre lo que sucedió. En cambio, intente llevar la conversación a un canal más personal, como los mensajes privados. Puede ofrecer un número celular o un correo electrónico para comunicarse por fuera de la red social.
- Maneje un tono cercano para interactuar con las personas. Evite que el lenguaje se perciba como dictado por una agencia de publicidad.
- Evite agredir a cualquier persona que se refiera de manera negativa hacia la Gobernación del Valle del Cauca.
- Evite borrar comentarios negativos que se publiquen en la red social de la entidad o eliminar usuarios. Esto puede empeorar la situación.
- Defina una estructura para responder a las personas que se refieren al tema y, especialmente, a los usuarios influyentes. A manera de ejemplo:

[Agradecimiento] + [Disponibilidad de resolver inquietudes] + [Pedir datos de contacto para atención personalizada]

[Su opinión es muy importante para nosotros. En la Gobernación del Valle del Cauca sabemos que es hora de la solidaridad para demostrar que seguimos siendo grandes y continuamos cosechando los frutos de la unidad.] + [Nos interesa brindarle más información para aclarar sus inquietudes] + [Puede escribirnos a este email o teléfono]

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 46 de 52

Paso 06: revisar el progreso y ajustar acciones

El Comité de Crisis revisará continuamente la evolución y progreso de la crisis. Para esto, debe establecer la periodicidad (no mayor 2 horas) para revisar la ejecución del Plan de Acción, la estrategia de medios y los eventos que puedan convertirse en amenaza adicional.

En ningún caso la revisión debe implicar que los miembros del Comité de Crisis no estén disponibles para asumir los roles que les corresponden, por lo que la revisión debe ser ágil y expedita.

○ **Paso 6.1. Retroalimentación de la ejecución del plan de gestión de crisis y del plan de comunicaciones**

La retroalimentación del Plan de Acción incluye estos elementos:

- Retroalimentación de las respuestas y reacciones de los actores claves.
- Retroalimentación de las respuestas y reacciones de los medios.
- Retroalimentación de las respuestas y reacciones en redes sociales.
- Retroalimentación de las respuestas y reacciones de los públicos internos.

Si la crisis reporta evoluciones negativas y aparecen nuevos eventos que puedan prolongar la crisis, se debe iniciar el proceso de resolución de la crisis reputacional, es decir:

- Actualizar la planeación de escenarios.
- Actualizar la lista de actores claves a contactar.
- Actualizar el Plan de Acción.
- Actualizar la estrategia de medios y redes sociales.

○ **Paso 6.2. Evaluar la activación del vocero**

Si la situación exige que el vocero de la **Gobernación del Valle del Cauca** (el Líder de Crisis y/o su delegado) atienda de manera personal a los medios de comunicación, la decisión debe ser discutida y consultada con el Comité de Crisis.

Bajo esta circunstancia, el Comité de Crisis debe considerar los siguientes elementos antes de tomar una decisión.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 47 de 52

<p>¿Existe alguna razón para atender a medios de comunicación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tiene algo que decir? • ¿Existe una buena razón para salir a dar noticias? • ¿Hay necesidad de tener presencia intensa en medios?
<p>¿Dónde se van a atender a los periodistas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se atenderán a los periodistas en un espacio físico o virtual? • Si es un espacio físico, ¿es este un lugar neutral?
<p>¿Qué se va a decir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se tiene información precisa y concisa sobre la situación? <p>Si la respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar el Q&A. • Entrenar al vocero.
<p>¿Se van a conceder entrevistas 1:1?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué medios se invitarán?
<p>¿Cuánto tiempo durará?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considere el tiempo estimado para atender a medios y el número de preguntas que se responderán. • Decida quién será la persona que finalizará la atención a periodistas.
<p>Mensajes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesitan escuchar los grupos de interés?
<p>Temporalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan rápido puede empeorar la situación?
<p>Aliados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aliados pueden amplificar la postura que se entregará en medios?

Si se decide atender a medios, el Jefe de Comunicación deberá ordenarle a redactor de mensajes construir el documento de preguntas y respuestas.

El Jefe de Comunicaciones deberá presentar al Líder de Crisis y/o su delegado el documento de preguntas y respuestas para su aprobación. Posteriormente debe preparar al Líder de Crisis y/o su delegado para atender a medios.

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 48 de 52

Paso 07: declarar el fin de la crisis reputacional

Una vez se resuelva la crisis, el Líder de Crisis informará al Comité de Crisis que la crisis se declara finalizada.

○ **Paso 7.1. Preparar y aprobar los documentos de finalización de la crisis**

El Líder de Crisis debe ordenarle al Jefe de Comunicaciones que elabore los siguientes documentos:

- Documento de posición del fin de la crisis para informar a públicos internos y externos. (proyectar circular/oficio/boletín de prensa)
- Preparar mensajes para informar la situación, a través del sitio web y las redes sociales institucionales.

El Líder de la Crisis debe aprobar los documentos de finalización de crisis. Posteriormente, el Jefe de Comunicaciones debe informar tanto a públicos internos como externos.

○ **Paso 7.2. Activar monitoreo de audiencias externas e internas**

El Jefe de Comunicaciones debe monitorear la reacción de los actores internos y externos.

Debe presentar al Líder de Crisis un reporte que incluya:

- Monitoreo de reacciones de los actores claves contactados durante la crisis.
- Monitoreo de las reacciones de los medios.
- Monitoreo de las reacciones en redes sociales.
- Monitoreo de las reacciones de los públicos internos.

○ **Paso 7.3. Elaborar el plan de relacionamiento con actores clave**

El Jefe de Comunicaciones debe preparar un plan de relacionamiento para afianzar las relaciones con los actores clave.

 <p>Departamento del Valle del Cauca</p> <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 49 de 52

Este plan debe indicar:

¿A quién contactará?	¿Por qué contactará?	¿Cuándo contactará?	¿Cómo contactará?	¿Qué mensajes entregará?

Aprendizaje de la crisis reputacional

Paso 08: Suministrar insumos para evaluar la respuesta de la entidad

Una vez concluya la crisis, el Secretario General debe encargar un reporte final de la crisis, que detalle las acciones adoptadas durante las fases de activación y resolución de la crisis reputacional.

Este reporte debe indicar cómo reaccionó cada miembro del Comité de Crisis frente al evento. Esta información es útil para los entrenamientos de crisis que le permita al equipo mejorar en su reacción.

Adicionalmente, el Jefe de Comunicaciones debe elaborar el reporte de resultados del Plan de Relacionamiento con Actores Claves que se aprobó para ejecutar cuando se declaró el final de la crisis.

Paso 09: Definir qué aspecto se reforzará

El Líder de Crisis debe convocar al Equipo de Crisis para evaluar los resultados de la crisis y definir qué aprendizajes quedan para la **Gobernación del Valle del Cauca**.

A partir de los reportes suministrados, el Comité de Crisis debe:

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 50 de 52

- Decidir qué aspectos de la gestión de la crisis deben reforzarse para futuroseventos.
- Revisar las nominaciones del Comité de Crisis y ratificar o modificar a las personas que lo conforman.
- Programar un entrenamiento al Comité de Crisis para fortalecer su capacidad de gestión de crisis.

Paso 10: Preparar un simulacro de crisis

El Jefe de Comunicaciones debe preparar los insumos necesarios para realizar un simulacro de entrenamiento de crisis. Este simulacro debe contener los aprendizajes y las áreas de mejora que requiere el Comité de Crisis.

Anexos

Anexo 1: Formato Evaluación del Evento (pág. 30-31)

Criterios	Sí	No
¿Se han incumplido con las leyes o se podría percibir que se han incumplido?		
¿Hemos fallado (o nos pueden ver como si hubiésemos fallado) en el cumplimiento de programas del plan de gobierno?		
¿Está en riesgo la salud pública de los vallecaucanos?		
¿La seguridad e integridad de los vallecaucanos se ve amenazada o existe el potencial para que estos se sientan en riesgo?		
¿Este evento puede generar preocupación pública?		
¿Estamos recibiendo llamadas y/o cubrimiento de los medios?		
¿Se han alertado al gobierno nacional o a otros actores?		
¿Este evento está atrayendo el interés externo (medios o digital)?		

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 51 de 52

Anexo 2: Formato Plan Manejo de Crisis (Pág. 37-38)

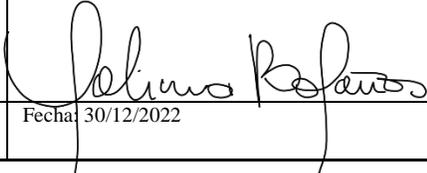
Hechos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué se tiene certeza? • ¿Qué está en duda? 	
Escalonamiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay, o puede haber, un problema más de fondo? • ¿Está comprometida la reputación de la entidad? 	
Gravedad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan grave es la situación? • ¿Cómo puede empeorar? 	
Percepción	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué opiniones pueden formarse los grupos de interés si no se hace nada al respecto? 	
Partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo podrían reaccionar las partes interesadas? 	
Mensajes	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesitan escuchar los grupos de interés? 	
Temporalidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tan rápido puede empeorar la situación? 	
Aliados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes pueden ser aliados de la Gobernación del Valle del Cauca para gestionar esta crisis? 	

<p>Departamento del Valle del Cauca</p>  <p>Gobernación</p>	<p>MANUAL PARA EL MANEJO DE LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS REPUTACIONAL</p>	Código: MA-M1-P4-01
		Versión: 01
		Fecha de Aprobación:
		Página: 52 de 52

Anexo 3: Formato Requerimiento de Medios (Pág. 40)

Hora	Medio	Periodista	Dato contacto	Información solicitada

CONTROL DE CAMBIOS		
Versión	Descripción del Cambio	Fecha
01	<p>Creación del documento.</p> <p>El documento se crea por un cambio en el contexto externo de la organización.</p> <p>El Manual surge de la necesidad de contar con un documento que permita establecer una ruta de acción para responder de manera rápida y efectiva en los momentos de materialización de crisis de comunicación que puedan desencadenar en daños reputacionales a la Gobernación del Valle del Cauca.</p>	

Elaboró	Revisó y editó	Aprobó
Nombre: Estrategia y Poder S.A.S	Nombre: Elsa Yolima Bolaños Ramos	<p>Comité Institucional de Gestión y Desempeño</p> <p>Acta No.001 de 2023</p>
Cargo: Contratista	Cargo: Jefe Oficina de Comunicaciones	
Firma: ©Estrategia & Poder S.A.S	Firma: 	
Fecha: 30/12/2021	Fecha: 30/12/2022	
		Fecha: 11/09/2023