

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS (PECGC) Y PROTECCIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA:

¿Qué hacer en una situación límite?

¿DE QUÉ TRATA ESTE DOCUMENTO?

Un Plan Estratégico de Comunicación de Crisis (PECC), es una **herramienta estratégica clave** para **responder de forma diligente, oportuna, ordenada y veraz** durante una emergencia.

Incluye:

- 1) Un mensaje inicial de reconocimiento del hecho
- 2) La promesa de investigar con datos reales
- 3) La expresión de empatía si hay afectados y
- 4) Canales claros de seguimiento y de información a los stakeholders

¿PARA QUÉ?

Los sucesos inesperados (fuerza mayor o caso fortuito), pueden dañar la imagen y reputación de una organización. Saber **gestionarlos adecuadamente** depende, en gran medida, de cómo se afrontan desde el ámbito comunicativo.

Este plan será de obligatorio conocimiento y aplicación para los responsables designados en la gestión de crisis, garantizando una respuesta coordinada, ágil y efectiva frente a eventos que puedan impactar a la organización y sus grupos de interés

LA COMUNICACIÓN EN CRISIS Y SU IMPORTANCIA

1.- Introducción

La comunicación de crisis se refiere al conjunto de **estrategias utilizadas en la comunicación para manejar situaciones delicadas** que pueden comprometer la imagen pública de una empresa o institución. Este concepto se enmarca dentro de la gestión de crisis en las Relaciones Públicas.

La magnitud del riesgo que puede ocasionar esta situación está **directamente vinculada a la eficiencia con la que se gestione**.

Lo ideal es “mapear, desde la **planificación estratégica**, aquellos eventos que **pueden** generar **crisis**, facilitando una gestión efectiva y adecuada cuando se produzca el momento crítico y/o “momento de verdad”.

Ante una crisis, que pudiese afectar la reputación de la Organización, es importante saber **gestionarla con urgencia para que no se agrave**.

Para ello, es fundamental contar con **herramientas de reputación**, para estar al tanto de la **percepción** del público, con relación a un intangible tan importante como es la **marca y la confianza**, y poder detectar, de manera anticipada, cualquier anomalía que pueda agravarse.

2.- Objetivo

Identificar y categorizar todos los escenarios que podrían afectar la **reputación, operación, seguridad o sostenibilidad** de la organización.

3.- Alcance

Este **Plan Estratégico de Comunicación y Gestión de Crisis** (PECGC) está dirigido a los equipos de comunicación, comités de crisis y demás delegados autorizados por los órganos de Gobierno Corporativo de entidades públicas y empresas privadas, responsables de gestionar la comunicación institucional ante situaciones que puedan afectar la operación, la reputación, la continuidad del negocio o la confianza de los grupos de interés.

Su aplicación comprende la **planificación, coordinación, emisión y difusión** de mensajes **oportunos, transparentes, veraces y coherentes**, orientados a informar de manera efectiva a la opinión pública y a los diferentes grupos de interés, contribuyendo a la **protección** de la imagen institucional, la mitigación de riesgos reputacionales, la reducción de la incertidumbre, la prevención de la desinformación y el fortalecimiento de la confianza durante y después de una situación de crisis.

Asimismo, establece los lineamientos para la gestión de la comunicación **antes, durante y después** de la crisis, definiendo responsabilidades, canales, procedimientos, mecanismos de monitoreo y procesos de evaluación que permitan una respuesta organizada, consistente y alineada con los principios, valores y objetivos estratégicos de la organización.

4.- Responsabilidades

Gobierno Corporativo

- Aprobar las políticas y lineamientos generales para la gestión de crisis.
- Garantizar que la organización cuente con los recursos necesarios para la atención de crisis.
- Velar por la protección de la reputación, sostenibilidad y continuidad de la organización.
- Supervisar la actuación de la Alta Dirección durante la crisis.
- Evaluar los impactos estratégicos, financieros, legales y reputacionales derivados del evento.
- Promover una cultura organizacional basada en la transparencia, la ética y la gestión responsable de riesgos.
- Realizar seguimiento a las lecciones aprendidas y acciones de mejora.

Gerencia o Alta Dirección

- Liderar la respuesta institucional frente a la crisis.
- Garantizar la implementación del Plan de Comunicación y Gestión de Crisis.
- Convocar y coordinar al Comité de Crisis.
- Tomar decisiones operativas y estratégicas necesarias para controlar la situación.
- Autorizar la divulgación de información crítica cuando corresponda.
- Asegurar la asignación de recursos humanos, técnicos y financieros requeridos para la gestión de la crisis.
- Mantener informados a los órganos de Gobierno Corporativo sobre la evolución de la situación.
- Promover una comunicación transparente con los grupos de interés.

Equipo de Comunicación

- Diseñar, actualizar y socializar el Plan Estratégico de Comunicación y Gestión de Crisis (PECGC).
- Coordinar las comunicaciones internas y externas durante la crisis.
- Elaborar comunicados, boletines, declaraciones oficiales y piezas informativas.
- Gestionar la relación con medios de comunicación y periodistas.
- Administrar los canales institucionales y redes sociales.
- Monitorear la percepción pública, medios de comunicación y redes sociales.
- Identificar rumores, noticias falsas o información inexacta y proponer acciones para mitigarlas.
- Asesorar al vocero oficial en la construcción y difusión de mensajes clave.
- Mantener registros de las comunicaciones emitidas durante la crisis.

Comité de Crisis

- Evaluar la situación y determinar el nivel de gravedad de la crisis.
- Activar el Plan Estratégico de Comunicación y Gestión de Crisis (PECGC), cuando corresponda.
- Analizar riesgos actuales y potenciales derivados de la situación.
- Definir estrategias de respuesta y líneas de actuación institucional.
- Aprobar los mensajes oficiales antes de su divulgación.
- Coordinar la actuación de las diferentes áreas involucradas.
- Realizar seguimiento permanente a la evolución de la crisis.
- Tomar decisiones estratégicas orientadas a proteger a las personas, la operación, la reputación y los intereses de la organización.
- Liderar la evaluación posterior a la crisis y la implementación de mejoras.

Vocero Institucional Delegado

- Representar oficialmente a la organización ante medios de comunicación, autoridades y grupos de interés.
- Emitir declaraciones públicas previamente validadas por el Comité de Crisis.
- Comunicar información clara, objetiva, oportuna y verificable.
- Mantener coherencia con los mensajes institucionales aprobados.
- Transmitir confianza, transparencia y control de la situación.
- Participar en entrevistas, ruedas de prensa y comunicados audiovisuales cuando sea necesario.
- Evitar la divulgación de información no confirmada o reservada.
- Informar oportunamente al Comité de Crisis sobre inquietudes o reacciones de los grupos de interés.

Líder de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

- Evaluar los riesgos para la seguridad y salud de trabajadores, contratistas y visitantes.
- Activar los protocolos de emergencia y respuesta establecidos por la organización.
- Coordinar la atención inicial de incidentes, accidentes o emergencias que involucren personas.
- Proporcionar información técnica al Comité de Crisis sobre las causas, consecuencias y medidas de control implementadas.
- Mantener comunicación con las autoridades competentes cuando sea requerido.
- Apoyar la elaboración de mensajes relacionados con la protección de las personas y la seguridad en el trabajo.
- Realizar seguimiento a las medidas de control, recuperación y prevención.
- Participar en la investigación de incidentes y en la identificación de acciones correctivas y preventivas.
- Apoyar la evaluación del impacto humano, social y operativo de la crisis.

5.- Definiciones

- **Canal de comunicación:** Son las herramientas de comunicación usadas por la Organización para transmitir un mensaje a una o más audiencias. Algunos mecanismos para la transmisión pueden ser: página web, conferencias de prensa, comunicados informativos, correo interno, líneas de atención de audiencias, reuniones informativas, redes sociales, publicidad, entre otros
- **Crisis:** Situación extraordinaria, real o potencial, que afecta o puede afectar significativamente la seguridad de las personas, la continuidad de las operaciones, la reputación institucional, la sostenibilidad organizacional, la confianza de los grupos de interés o el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Una crisis exige una respuesta inmediata, coordinada y estructurada para minimizar sus impactos y preservar la credibilidad institucional.
- **Comunicación de Crisis:** Conjunto de estrategias, procedimientos, mensajes y acciones comunicacionales diseñadas para informar, orientar y gestionar adecuadamente a los grupos de interés antes, durante y después de una situación de crisis, garantizando información oportuna, transparente, veraz y coherente.
- **Evento Crítico:** Suceso inesperado que genera o puede generar una crisis, afectando a las personas, las operaciones, los activos, la información, el medio ambiente, la reputación o cualquier aspecto estratégico de la organización.
- **Fuerza Mayor y/o Caso Fortuito:** De conformidad con el artículo 64 del Código Civil Colombiano, se entiende como (...) "el imprevisto a que no es posible resistir, como un naufragio, un terremoto (...)"

Dentro del marco del Plan Estratégico de Comunicación y Gestión de Crisis (PECGC), debe entenderse como una Situación extraordinaria, imprevisible, irresistible e independiente de la voluntad de la organización, que no pudo ser razonablemente prevista o que, aun habiendo sido prevista, no pudo evitarse ni superarse mediante la adopción de medidas ordinarias de prevención y control. Estos eventos pueden generar una crisis institucional, operacional, humana, ambiental o reputacional, requiriendo la activación inmediata del Plan Estratégico de Comunicación y Gestión de Crisis para informar oportunamente a los grupos de interés y proteger la confianza institucional.

Características de la Fuerza Mayor y/o Caso Fortuito: Un evento podrá catalogarse como fuerza mayor o caso fortuito cuando reúna simultáneamente las siguientes condiciones:

- **Imprevisible:** no podía anticiparse razonablemente.
- **Irresistible:** no podía evitarse o impedirse aun actuando con diligencia.
- **Externo a la voluntad de la organización:** no fue causado por acción u omisión de la entidad.

- **Ciberataque o Fuga de Información:** Incidente que compromete la disponibilidad, integridad, confidencialidad o seguridad de la información institucional, de clientes, colaboradores, proveedores o demás grupos de interés. Estos eventos pueden afectar la confianza, la continuidad operativa y la credibilidad institucional.
- Ejemplos:
 - ✓ Ataques de ransomware .
 - ✓ Robo de información.
 - ✓ Accesos no autorizados.
 - ✓ Suplantación de identidad.
 - ✓ Filtración de datos personales.
 - ✓ Pérdida masiva de información.
- **Denuncia Pública de Alto Impacto:** Manifestación o acusación difundida públicamente que involucra presuntas actuaciones indebidas, incumplimientos, conductas antiéticas o situaciones controversiales relacionadas con la organización, sus directivos, colaboradores o actividades.

Puede originarse a través de:

- ✓ Redes sociales.
- ✓ Medios de comunicación.
- ✓ Comunidades.
- ✓ Organizaciones sociales.
- ✓ Entidades de control.
- ✓ Plataformas digitales.
- **Emergencia Ambiental:** Situación accidental o inesperada que genera o puede generar afectaciones significativas al medio ambiente, los recursos naturales, las comunidades vecinas o la salud pública. Este tipo de eventos puede comprometer la licencia social para operar de la organización y generar consecuencias regulatorias, económicas y reputacionales

Ejemplos:

- ✓ Derrames de sustancias peligrosas.
- ✓ Emisiones contaminantes no controladas.
- ✓ Incendios forestales.
- ✓ Contaminación de cuerpos de agua.
- ✓ Afectación de ecosistemas sensibles.

- **Interrupción Significativa de la Operación:** Suspensión parcial o total de procesos críticos que afecta la capacidad de la organización para prestar servicios, producir bienes o cumplir sus compromisos institucionales y contractuales.

Ejemplos:

- ✓ Fallas tecnológicas.
 - ✓ Daños en infraestructura.
 - ✓ Interrupción de servicios esenciales.
 - ✓ Parálisis de procesos productivos.
 - ✓ Eventos de orden público.
- **Generador de consecuencias significativas:** impacta personas, operaciones, infraestructura, continuidad del negocio o reputación institucional.

Ejemplos

- ✓ Terremotos.
 - ✓ Tsunamis.
 - ✓ Huracanes.
 - ✓ Erupciones volcánicas.
 - ✓ Inundaciones extraordinarias.
 - ✓ Pandemias declaradas por autoridad competente.
 - ✓ Actos de autoridad que impidan el desarrollo normal de las operaciones.
 - ✓ Hechos derivados del conflicto armado o alteraciones graves del orden público.
 - ✓ Actos de terceros imposibles de prever o controlar.
 - ✓ Fallas generalizadas en servicios públicos esenciales.
- **Grupos de Interés (Stakeholders):** Personas, comunidades, organizaciones o entidades que pueden verse afectadas por las decisiones, actividades o resultados de la organización, o que tienen la capacidad de influir sobre ella.

Ejemplos:

- ✓ Colaboradores.
- ✓ Clientes.
- ✓ Usuarios
- ✓ Contratistas.
- ✓ Proveedores.
- ✓ Comunidades.
- ✓ Autoridades.
- ✓ Accionistas.
- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Inversionistas.
- ✓ Organizaciones sociales.

- **Lesiones Graves o Fallecimientos:** Evento derivado de accidentes, emergencias, incidentes operacionales o situaciones extraordinarias que ocasionan afectaciones severas a la salud, incapacidad permanente o la pérdida de la vida de trabajadores, contratistas, visitantes o terceros relacionados con la organización. Por su sensibilidad humana, legal, reputacional y mediática, estos eventos requieren la activación inmediata del Comité de Crisis y la aplicación de protocolos de comunicación con enfoque de empatía, respeto y responsabilidad.
- **Riesgo Reputacional:** Posibilidad que, una situación, acción u omisión afecte la percepción, credibilidad, confianza o valoración que los grupos de interés tienen sobre la organización. El riesgo reputacional puede derivarse de eventos operacionales, legales, financieros, ambientales, tecnológicos, sociales o por el inadecuado manejo de una emergencia.
- **Vocero Institucional Delegado:** Persona formalmente designada por la Alta Dirección o el Comité de Crisis para representar a la organización durante una situación de crisis y transmitir mensajes oficiales a los medios de comunicación, autoridades, comunidad y demás grupos de interés. Su actuación debe regirse por los principios de veracidad, oportunidad, transparencia, empatía y coherencia institucional.

6.- Desarrollo:

6.1. Pasos clave:

- ✚ **Pregunta inicial:** ¿Qué ocurrió?
- ✚ **Descripción objetiva de los hechos:** ¿Cuál es la magnitud?
- ✚ **Verificación de afectaciones humanas:** ¿Cuántas personas han sido afectadas?
- ✚ **Verificación de afectaciones de infraestructura y patrimoniales:** ¿Cuál ha sido la afectación Instalaciones afectadas.
- ✚ **Verificación de Procesos Operacionales:** ¿Qué procesos han sido interrumpidos?
- ✚ **Impacto en clientes y grupos de interés:** ¿Qué grupos de interés están siendo afectados directa o indirectamente por la crisis?
- ✚ **Enfoque de sostenibilidad y gobernanza:** ¿Cómo puede esta situación afectar las relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés y la licencia social para operar de la organización?

6.2. Posible nivel de afectación a Stakeholders, Mensaje y Canal de difusión (Grupos de interés):

Grupo de interés	Nivel de afectación	Riesgo reputacional	Mensaje clave	Canal de difusión
Colaboradores	Alto	Alto	Información y tranquilidad	Correo/Teams/ Meet
Clientes	Alto	Muy Alto	Continuidad y solución	Correo/Web
Comunidad	Medio	Alto	Transparencia	Comunicado
Autoridades	Alto	Alto	Cumplimiento	Oficio/Reunión
Medios de comunicación	Alto	Muy Alto	Información oficial	Rueda de prensa

6.3. Activación del Plan Estratégico de Comunicación para la gestión de crisis (PECGC)

6.3.1. Criterios de activación

Se activará el PECGC cuando ocurra alguno de los siguientes eventos:

- ✓ Evento crítico generado de FUERZA MAYOR y/o CASO FORTUITO (Ej. Terremotos; Tsunamis; Huracanes; Erupciones volcánicas; Inundaciones extraordinarias; Actos de terceros imposibles de prever o controlar)
- ✓ Lesiones graves o fallecimientos.
- ✓ Emergencias ambientales.
- ✓ Ciberataques o fuga de información.
- ✓ Denuncias públicas de alto impacto.
- ✓ Interrupción significativa de la operación.
- ✓ Cobertura mediática negativa.
- ✓ Situaciones que afecten la reputación institucional.

6.3.2. Mensajes Institucionales

6.3.2.1. Principios de Comunicación

- Transparencia.
- Veracidad.
- Oportunidad.
- Empatía.
- Responsabilidad.
- Coherencia.

6.3.2.2. Monitoreo y Seguimiento

Canales a monitorear

- Medios de comunicación.
- Redes sociales.
- Página web institucional.
- Comunicados de autoridades.
- Canales internos.
- Prensa regional y nacional.

6.3.2.3. Evaluación Posterior a la Crisis

Preguntas clave:

- ¿La respuesta fue oportuna?
- ¿Los procedimientos fueron adecuados?
- ¿Los mensajes fueron efectivos?
- ¿Se protegió la reputación institucional?
- ¿Los grupos de interés recibieron información suficiente?
- ¿Qué lecciones aprendidas deben incorporarse al plan?

6.3.2.4. Indicadores

Indicador	Resultado
Número de menciones	
Alcance mediático	
Comentarios positivos	
Comentarios negativos	
Rumores identificados	
Solicitudes de prensa	
Nivel de riesgo reputacional	

ANEXO 1

MODELO DE GUION PARA EL VOCERO INSTITUCIONAL DELEGADO

Antes de emitir un comunicado oficial el vocero deberá confirmar:

○ Que la información esté validada ; es decir, que ha pasado por un proceso de revisión y comprobación para confirmar que es verdadera, exacta, completa y útil para un propósito.
○ Que los mensajes hayan sido aprobados por el Gobierno Corporativo y el Comité de Crisis para ser emitidos.
○ El alcance real de la situación.
○ Las acciones implementadas.
○ Los próximos pasos.

EJEMPLO DE GUION PARA EMITIR EL MENSAJE

"Buenos días/tardes.

"En nombre de [Nombre de la Organización], informamos que se ha presentado una situación relacionada con [descripción general del hecho].

Desde el momento en que tuvimos conocimiento de lo ocurrido, activamos nuestros protocolos internos de gestión de crisis con el fin de atender oportunamente la situación y proteger a las personas, la operación y los intereses de nuestros grupos de interés.

Nuestra prioridad son las personas que pudieran haberse visto afectadas.

Expresamos nuestra solidaridad y reiteramos nuestro compromiso de brindar toda la atención y acompañamiento requerido.

Actualmente nos encontramos adelantando las acciones de verificación, atención y control necesarias para comprender el alcance de los hechos y minimizar cualquier impacto potencial.

Nos comprometemos a entregar información confirmada y verificable a medida que avance el proceso de investigación y manejo de la situación."

La organización mantiene su compromiso con la transparencia, la responsabilidad, la seguridad y el respeto de la dignidad hacia nuestros colaboradores, clientes, comunidades y demás grupos de interés."

En este momento la información disponible continúa siendo objeto de verificación. Compartiremos nuevos datos únicamente cuando hayan sido plenamente confirmados.

Agradecemos la comprensión y el interés de la opinión pública. Reiteramos nuestro compromiso con la transparencia y continuaremos informando oportunamente a través de nuestros canales institucionales oficiales."

Ante posibles preguntas difíciles

¿Quién es el responsable?: *"Actualmente se están recopilando y analizando los hechos. No sería prudente emitir conclusiones antes de finalizar las verificaciones correspondientes."*

¿Hubo negligencia?: *"Esa información aún está siendo evaluada por los equipos técnicos competentes."*

¿Cuántas personas fueron afectadas?: *"Hasta este momento la información disponible indica [dato confirmado]. Cualquier actualización será comunicada a través de nuestros canales oficiales."*

¿Qué hará la organización?: *"Continuaremos implementando todas las medidas necesarias para atender la situación, apoyar a las personas afectadas y prevenir eventos similares."*

Frases que el Vocero Debe Evitar

- ✓ "No sabemos qué pasó."
- ✓ "No es nuestra responsabilidad."
- ✓ "Eso no es tan grave."
- ✓ "Sin comentarios."
- ✓ "Todo está bajo control" (si no puede demostrarse).
- ✓ "No tenemos nada más que decir."

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Código Civil Colombiano (art. 64 Fuerza Mayor y Caso Fortuito).
- Ley 1523 de 2012 (Gestión del Riesgo de Desastres).
- Decreto 1072 de 2015 (SG-SST y emergencias).
- Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos y ciberincidentes).
- ISO 22361 (Gestión de Crisis).
- ISO 22320 (Manejo de Incidentes).
- ISO 22301 (Continuidad del Negocio).
- ISO 31000 (Gestión del Riesgo).
- Coombs (Comunicación de Crisis).
- Freeman (Gestión de Stakeholders).