

MANUAL PARA EL MANEJO DE

SITUACIONES DE

CRISIS EN

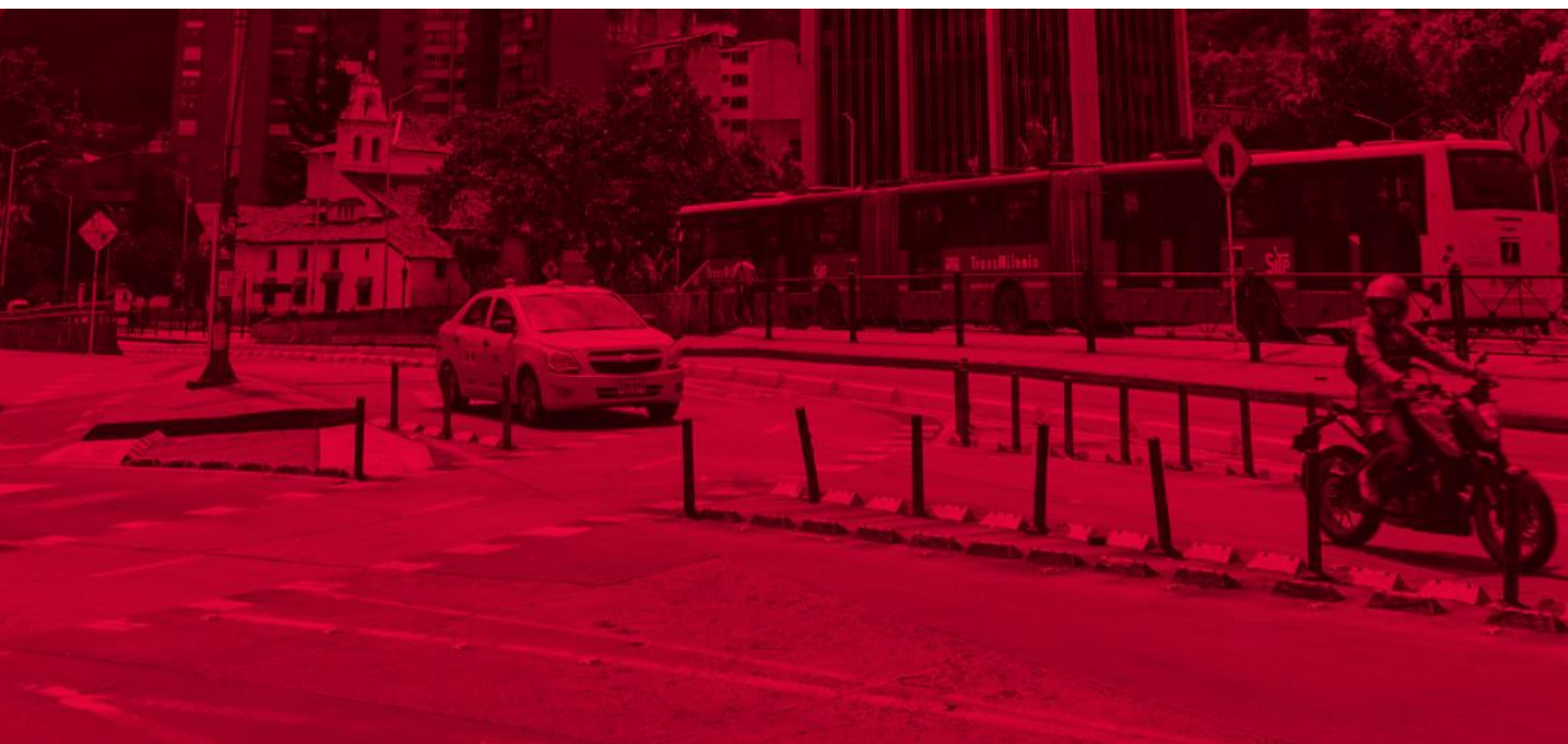
COMUNICACIONES

2025





1	INTRODUCCIÓN	2
2	OBJETIVOS	3
3	¿QUÉ ES UNA CRISIS?	4
4	SITUACIONES CON POTENCIAL DE CRISIS	7
5	PREPARACIÓN	12
6	RESPUESTA	13
7	RUTA PARA EL MANEJO DE CRISIS	14
8	COMITÉ DE CRISIS	15
9	MENSAJE	17
10	EL VOCERO	17
11	REQUISITOS PARA ASUMIR LA VOCERÍA	17
12	AUDIENCIAS - GRUPOS DE INTERÉS	18
13	DAR POR TERMINADA LA CRISIS	18
14	ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL	19



1

INTRODUCCIÓN

Una crisis en Comunicaciones ocurre cuando información, falsa o verdadera, que afecta a la organización, circula públicamente. Las situaciones de crisis son hechos fortuitos que alteran la cotidianidad, cambian la planeación, rompen los esquemas y ponen a prueba la templanza y la coherencia de quienes deben tomar decisiones. Una crisis puede surgir intempestivamente o ser el producto de una situación que escala rápidamente. Para manejar adecuadamente una situación de crisis en Canal Capital y buscar que se logre el menor daño posible o incluso convertirla en una oportunidad para aumentar la confianza y mantener la credibilidad, es necesario tener una preparación adecuada, una estrategia bien pensada y un manejo integral de la comunicación.

Este manual contiene una serie de disposiciones orientadas a la organización de las acciones y el manejo de la información en las diferentes etapas de una crisis, también plantea una serie de posibles situaciones riesgosas bajo el entendido de que todas las empresas o entidades están expuestas a riesgos que se pueden originar por factores que van desde lo laboral, administrativo y financiero, técnico e incluso editorial, y que en cuestión de minutos pueden tener un alcance local, regional o nacional a través de las publicaciones en medios de comunicación o redes sociales, desencadenando cuestionamientos y reacciones adversas de los diferentes grupos de interés.

Como documento orientador, este manual debe ser consultado e implementado por Comunicaciones, los equipos y líderes de las diferentes áreas y todas las personas involucradas en la atención de situaciones con potencial de crisis o crisis materializadas.

2

OBJETIVOS

01

Contribuir al manejo efectivo y eficiente de situaciones de crisis en comunicación.

02

Establecer el plan de acción ante el escenario de una posible crisis en comunicación.

03

Proteger la reputación y la imagen de Canal Capital.

Definiciones según la Real Academia Española:

“

- ▶ Cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente.
- ▶ Situación de un asunto o proceso cuando está en duda su continuación, modificación o cese.
- ▶ Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes.
- ▶ Situación dificultosa o complicada.

Características generales

**VELOCIDAD,
PRESIÓN,
PÉRDIDA DE CONTROL,
ESTRÉS,
INCERTIDUMBRE.**

”

Niveles críticos

La valoración del nivel crítico en una situación depende en gran medida del conocimiento del nivel de riesgo que cada área de la organización tiene. Sin embargo, las variables pueden presentarse cruzadas entre los niveles, o ser difusas y de difícil interpretación. Para identificar el nivel crítico, convocar al Comité de Crisis y poner en marcha la decisión de brindar información o respuestas a audiencias externas, es altamente recomendable contar siempre con la perspectiva de Comunicaciones.

	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo
Verificación	Confirmada	Confirmada	Confirmada
Gravedad	Impacto inminente	Posibilidad de impacto inmediato	No hay amenaza a corto plazo
Alcance	Amplia cobertura en medios y redes	Atención de algunos medios	Cobertura muy limitada o inexistente en medios
	Múltiples indagaciones por parte de audiencias externas	Algunas indagaciones por parte de audiencias externas	Poco conocimiento entre audiencias externas
Responsabilidad	Alta o potencialmente alta	Limitada o atenuada	Ninguna o muy limitada
	Toma de iniciativa de parte de la organización	Actuación reactiva / proactiva de parte de la organización	Monitoreo al desarrollo de la situación



La correcta valoración de una situación crítica pasa también por analizar los canales a través de los cuales una información de riesgo para la entidad está siendo difundida a audiencias externas. **Los canales no constituyen en sí mismos la situación crítica, pero son sus detonantes porque producen el efecto que convierte en crítica una situación compleja. Los principales canales por analizar son:**

LOS MEDIOS TRADICIONALES DE INFORMACIÓN:

Prensa, radio, televisión e internet (páginas, blogs, páginas web de organizaciones, empresas y medios).

LAS REDES SOCIALES:

Facebook, X, YouTube, Instagram, LinkedIn, Tik Tok y otras que aparezcan para el intercambio instantáneo de información entre usuarios.

LAS MANIFESTACIONES EN CALLE

Una o varias personas con carteles y megáfonos que se pronuncian frente a la entidad o en cualquier lugar de la ciudad.



4

SITUACIONES CON POTENCIAL DE CRISIS

Una crisis se puede generar tanto por factores externos como internos. Para el caso particular de Canal Capital se han contemplado las siguientes situaciones con potencial de crisis:



Categoría Tipo I

Problemas de gestión: denuncias de mal manejo, falta de transparencia o corrupción

Situaciones	Nivel del riesgo	Origen
<p>Acusaciones al equipo directivo, servidores públicos y/o colaboradores por corrupción o aspectos morales</p>	<p>Alto: denuncia que se hace ante órganos de investigación o al aire en medios de comunicación.</p> <p>Medio: publicación en redes sociales denunciando la situación y que capta la atención de voces con mayor alcance como influenciadores.</p> <p>Bajo: denuncia que se da al interior de las áreas y que se trata y soluciona a través de los manuales o los comités constituidos.</p>	 <p>Comportamientos</p>
<p>Situaciones sin explicación en un ejercicio de control político en el Concejo de Bogotá o Corporaciones públicas</p>	<p>Alto: moción de observación aprobada por el Concejo y con gran atención mediática.</p> <p>Medio: citación a la gerente por no atender adecuadamente las solicitudes del Concejo de Bogotá, o de algún ente de control.</p> <p>Bajo: críticas a la gestión en redes sociales por parte de concejales.</p>	 <p>Control</p>

Categoría **Tipo I**

Problemas de gestión: denuncias de mal manejo, falta de transparencia o corrupción

Situaciones	Nivel del riesgo	Origen
<p>Acusaciones de mal manejo de las convocatorias públicas, destinación de los recursos o irregularidades en contratación</p>	<p>Alto: sanciones impuestas con resonancia mediática y política.</p> <p>Medio: apertura de investigaciones por parte de entes de control, críticas con atención mediática.</p> <p>Bajo: actos reportados por la supervisión de contratos, interventoría, auditoría de control interno o quien ejerza funciones similares.</p>	 <p>Comportamientos</p>
<p>Daño de relaciones con el Ministerio TIC, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, Alcaldía Mayor, Secretaría de Cultura, Secretaría de Hacienda, entes de control o el Sector Audiovisual y Cultural, proveedores o fuentes de financiación</p>	<p>Alto: declaración pública ante medios de comunicación de una controversia que afecte el funcionamiento de Canal Capital.</p> <p>Medio: investigaciones o medidas tomadas y comunicadas externamente por estos actores, entes de control o personajes influyentes de los sectores.</p> <p>Bajo: Controversias alrededor del trabajo conjunto, las alianzas o las dinámicas de interacción.</p>	 <p>Comportamientos</p>



Categoría **Tipo II**

Discriminación o acoso / Incompetencia en relación con colaboradores

Situaciones	Nivel del riesgo	Origen
<p>Acusaciones de discriminación étnica y racial, de género u orientación sexual, abusos de autoridad o violencia y acoso sexual entre integrantes del equipo</p>	<p>Alto: comprobación de actos o sanciones tomadas frente a las denuncias. Repercusión en medios de comunicación.</p> <p>Medio: quejas similares y/o frecuentes con exposición de un caso en redes sociales y atención de cuentas influenciadoras que generen eco, o presentación de denuncia penal o ante entes de control que trascienda hacia el público externo.</p> <p>Bajo: acciones internas que generen una denuncia a través de las rutas indicadas en los manuales, pero que no tienen una exposición externa.</p>	 <p>Comportamientos</p>
<p>Retrasos en el pago de sueldos, honorarios u obligaciones con contratistas</p>	<p>Alto: medidas contra Canal Capital por incumplimiento comprobado de obligaciones, que trascienden al público masivamente a través de los medios de comunicación y/o mensajes en redes sociales que pueden ser replicados por voces con mayor alcance como influenciadores.</p> <p>Medio: denuncias formales ante la Secretarías de Hacienda, General o Jurídica; ante la Veeduría Distrital o ante el Concejo de Bogotá con ruido mediático frente al caso.</p> <p>Bajo: derechos de petición o comentarios externos que evidencien situaciones de no pago de sueldos, honorarios u obligaciones.</p>	 <p>Comportamientos</p>


Categoría **Tipo III**

Saboteo/Problemas técnicos

Situaciones	Nivel del riesgo	Origen
<p>Circulación de contenidos con información errada, o filtración de información ultrasensible o uso fraudulento de la marca o la información</p>	<p>Alto: repercusión de terceros involucrados que lleven a medios la situación. Sanciones morales, mediáticas, económicas y/u operativas que afecten el desarrollo de la misión de Capital.</p> <p>Medio: ruido mediático o en redes sociales generado por la fuga de información. Surgimiento de cuestionamientos basados en la información filtrada. Reacciones públicas inconvenientes de los grupos de interés que afectan la credibilidad o independencia de Capital.</p> <p>Bajo: identificación de la situación en el área y se involucran apoyos de otras áreas de Capital.</p>	 <p>Errores</p>
<p>Violaciones a la seguridad informática y digital</p>	<p>Alto: se generan daños a terceros que traen como consecuencia acciones legales contra Capital que, a su vez, desembocan en una investigación profunda.</p> <p>Medio: las acciones logran generar un ruido externo o reacciones inconvenientes de algunos grupos de interés, pese a una disculpa oficial.</p> <p>Bajo: hackeo o ataques de denegación de servicio (DOS) de la página web de la entidad.</p>	 <p>Ataques/Malos manejos</p>

Categoría Tipo III

Saboteo/Problemas técnicos

Situaciones	Nivel del riesgo	Origen
<p>Uso inadecuado en las pantallas o en alguna red social institucional por contenidos inadecuados o confusión de perfiles</p>	<p>Alto: se generan daños a terceros que ocasionan acciones legales contra Canal Capital y que, a su vez, desembocan en una investigación profunda.</p> <p>Medio: las publicaciones logran generar un ruido externo o reacciones inconvenientes de algunos grupos de interés, pese a una disculpa oficial.</p> <p>Bajo: hackeo, vulneración o error humano en el proceso de publicación de material indebido, información equivocada, o no autorizada.</p>	 <p>Errores</p>
<p>Salida o caída de la señal al aire de Canal Capital y/o eureka tu canal.</p>	<p>Alto: Afectación en los servicios de televisión pública por falla o daño en la Sede Principal de Canal Capital. Dirigirse al <i>Plan de continuidad de negocio de Canal Capital</i>, en la Intranet.</p> <p>Alto: Afectación en la prestación del servicio de televisión pública por afectación en la prestación del servicio de transporte de señal prestado por un proveedor externo. Se debe implementar plan de contingencia para entregar señal en RTVC y hacer escalamiento al proveedor para la atención a la falla y determinar que ocurrió.</p> <p>Alto: Afectación del servicio por fallas o daños en las estaciones terrenas de televisión Digital Terrestre cuyo administrador y operador es RTVC. Se debe generar PQR a RTVC.</p>	 <p>Fallas de funcionamiento</p>



5

PREPARACIÓN

Una vez identificados los escenarios de riesgo, es fundamental evaluar el nivel de preparación general y de formación del equipo de trabajo responsable de enfrentarlos. Esto favorecerá una buena tipificación para una respuesta adecuada con una toma de decisiones acertadas y un manejo integral de la comunicación, tanto a nivel externo como interno. El entrenamiento constante de voceros y la realización de simulaciones son herramientas muy útiles para aumentar la eficacia y la eficiencia en la respuesta, por lo que deben hacer parte del plan de capacitación.

6

RESPUESTA

Las primeras horas son decisivas para la evolución de una crisis, por eso la peor respuesta es no hacer nada y la mejor respuesta posible siempre será organizada, rápida y efectiva. Si se reacciona demasiado tarde, el daño podría ser irreparable para la marca. La comunicación interna durante la crisis es tan importante como la externa porque ayuda entender la situación y mitigar el estrés y la incertidumbre que se produce en las y los colaboradores.

PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN EN CRISIS

A**Oportunidad y rapidez:**

Demostrar que Canal Capital está tomando el control de la situación

B**Transparencia:**

Comunicar información relevante y demostrar compromiso por solucionar la situación

C**Veracidad:**

Nunca mentir y entregar la información que se solicite

D**Precisión:**

Información correcta y mensajes claves

E**Claridad:**

Evitar jerga o términos técnicos que puedan confundir

F**Solidaridad:**

Expresiones empáticas hacia la afectación que están teniendo los grupos de interés

RUTA PARA EL MANEJO DE CRISIS

La ruta de manejo depende del nivel de la crisis. Se debe definir primero el nivel de esta antes de decidir una ruta específica con una estructura:



COMITÉ DE CRISIS

El Comité de Crisis tiene un papel fundamental porque es el encargado de organizar la información y tomar las decisiones. Este debe consistir en un equipo de expertos en el planteamiento estratégico de soluciones a los problemas afrontados, gracias a su conocimiento tanto de Canal Capital como de su contexto natural y sus grupos de interés. La primera línea del Comité de Crisis estará conformada por:

- 01 Gerencia General**
- 02 Secretaría General**
- 03 Dirección Operativa**

La decisión de convocar el Comité de Crisis será tomada por Gerencia, pero el llamado a su conformación puede provenir de cualquiera de los miembros del grupo 1. De acuerdo con la naturaleza de la situación crítica serán convocados uno o varios miembros del Grupo 2. Una vez reunido el Comité se convoca de común acuerdo a la persona o personas que se considere indispensable invitar, como se describe en el Grupo 3. Descripción de los grupos a continuación.

GRUPO 1: Gerente, Secretaria General, Director Operativo.

GRUPO 2: Líder de Proyectos Estratégicos, Líder de Comunicaciones, Líder de Digital, jefe de Planeación, subdirector Administrativo, subdirector Financiero, jefe Jurídico, jefe de Programación, jefe de Producción, jefe de Técnica.

GRUPO 3: Son los invitados al comité por el aporte que puedan brindar desde su conocimiento y experiencia en el tema. Estos invitados pueden ser internos: un jefe de área de producción de contenidos, por ejemplo, o externos: una persona experta en el tema, un funcionario de la administración, entre otros. Los asesores de Gerencia serán invitados a participar en el comité según lo decida la Gerente.

Gerencia: Dirige el Comité. Asume la vocería únicamente en los casos de nivel alto en que sea estrictamente necesario por máxima gravedad o por decisión estratégica. Lidera los contactos de alto nivel frente a la administración distrital, los entes de control o cualquier autoridad del orden distrital o nacional.

Secretaría General: Se encarga de evaluar permanentemente las implicaciones jurídicas y políticas para la empresa, que se desprenden de la situación crítica y de las decisiones que sean adoptadas en el comité. Coordina la puesta en marcha de las acciones que tengan implicaciones financieras, administrativas y de personal. Garantiza que no haya afectación a la prestación de los servicios en las sedes. Provee las herramientas de comunicación necesarias para que el personal que tiene contacto directo con el público conozca el protocolo de actuación y los mensajes que deben ser transmitidos.

Dirección Operativa: Su función en el comité es garantizar que, a pesar de la situación crítica, la operación al aire no se vea afectada. Analiza y evalúa los daños que la situación le puede ocasionar a la reputación de la empresa en relación con los aliados, casas productoras, asociaciones, gremios y demás grupos de interés. Mapea a los actores que pueden resultar de utilidad para la defensa y respaldo a la entidad.

Cualquier sea el nivel crítico que se maneje, el tamaño del comité y la temática del riesgo, el asesor de gerencia convocado deberá garantizar los acercamientos con autoridades o miembros de los grupos de interés involucrados. Comunicaciones deberá realizar la labor de Secretaría Técnica, llevar las actas del comité y facilitar su consulta, así mismo será la encargada de conseguir los acercamientos con los medios de comunicación, según sea el caso, y preparar los mensajes claves para quienes serán los voceros ante las audiencias externas. En materia de redes sociales, el área digital realizará el acercamiento con los influenciadores.

9

MENSAJE

El mensaje es el elemento más importante en una estrategia diseñada para enfrentar una crisis. Para que sea efectivo, el mensaje debe obedecer a principios de buenas prácticas, tener el tono adecuado y comunicarse en el momento correcto, con la persona más idónea para proteger la reputación. El mensaje varía de una situación a otra, por ejemplo, en el caso de que la situación sea causada por un error comprobado, en el mensaje se debe asumir la responsabilidad, ofrecer disculpas y anunciar los correctivos o acciones de mejora; sin embargo, siempre hay aspectos claves que se deben enfatizar.

10

EL VOCERO

La vocería debe ser asignada por el Comité de Crisis a la persona más idónea según las características de la situación, sea esta la gerente, otra persona del equipo directivo, una persona del área técnica o del área operativa.

11

REQUISITOS PARA ASUMIR LA VOCERÍA

- Dominar el tema y entender completamente las dimensiones de la situación
- Tener buena actitud y dominio de los nervios para transmitir seguridad
- Tener excelente capacidad de expresión
- Estar capacitado para la atención de medios de comunicación



12

AUDIENCIAS - GRUPOS DE INTERÉS

- Comunidad: Incluye a los televidentes.
- Estado: Distrito y entidades públicas a nivel distrital y nacional relacionadas con el audiovisual y la comunicación pública.
- Junta directiva
- Medios de comunicación
- Proveedores
- Líderes de opinión
- Concejales (control político)
- Autoridades policiales o Fiscalía
- Colaboradores

En cada uno de los casos es muy importante establecer quién maneja la relación directa con estos grupos de interés, cuál es la mejor forma y canal para comunicarse con ellos y cuáles aspectos de la información les interesan más.

13

DAR POR TERMINADA LA CRISIS

Cuando se haya tomado control de la situación, haya cedido la presión de los líderes de opinión, los medios de comunicación o los actores de control y se hayan evaluado los daños, se puede dar por terminada la crisis. Se debe evaluar entonces el manejo y el modelo de mitigación del riesgo reputacional: qué resultados se dieron y qué cambios se podrían hacer para mejorar la respuesta general. Es indispensable realizar un ejercicio de posibles escenarios futuros, de manera que se puedan prever posibles consecuencias y repercusiones negativas.

Si Canal Capital asume la responsabilidad del hecho, el área responsable debe hacer seguimiento hasta que se cumplan los compromisos adquiridos con los grupos de interés en la atención de la crisis.

14

REALIZACIÓN DE MESAS TÉCNICAS CON LAS ÁREAS Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

El ejercicio de identificar en mesas las posibles situaciones o escenarios de riesgo de crisis de comunicación con las diferentes áreas y líderes de procesos debe ser adelantado una vez al año y se debe actualizar el presente manual en consecuencia.

