



Manual de crisis



Álvaro Hernán Urquijo Gómez
Presidente ICETEX

Jorge Luis Bastidas Crespo
Secretario general (E)

Jaime Andrés Gil Acosta
Coordinador Grupo de Talento
y Desarrollo Humano

Rodolfo Giovanni Canchila Suárez
Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones (E)

Elaboró:
Oficina Asesora de Comunicaciones

Diseñó:
Oficina Asesora de Comunicaciones

Índice

Introducción.....	5
Importancia de gestión de crisis para el ICETEX	5
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Alcance	6
Reglas básicas de actuación	7
Comité de Crisis	8
Miembros del Comité de Crisis.....	8
Roles del Comité de Crisis.....	9
Recomendaciones para el vocero	10
Públicos de interés	11
Procedimiento para el manejo de crisis	13
Responsables del manejo de crisis	15
Manejo de crisis en digital	15
Formulario evidencia atención de crisis	16

Introducción

La reputación es uno de los activos más valiosos de las organizaciones. Cada vez más, los públicos de interés y las audiencias clave consideran este aspecto fundamental a la hora de tomar decisiones. Por esta razón, contar con un Manual de Crisis en Comunicaciones se vuelve fundamental para evitar o minimizar el impacto de cualquier evento, ya sea operativo, financiero, legal, de orden público, organizacional, ambiental, entre otros. Este manual permitirá conocer e identificar la forma adecuada de gestionar las crisis y así evitar costos reputacionales elevados.

Además, el crecimiento exponencial de las redes sociales y la comunidad digital plantea un nuevo panorama en cuanto a la atención y manejo de las crisis. Por esta razón, resulta necesario actualizar el manual de crisis del ICETEX.

Este nuevo manual se convierte en una herramienta clave para la gestión de las comunicaciones de la organización, ya que establece la creación de un Comité de Crisis y un procedimiento para gestionar dichas situaciones.

Importancia de gestión de crisis para el ICETEX

El ICETEX es una entidad estatal que promueve la Educación Superior a través del otorgamiento de créditos educativos y su recaudo. Su objetivo es brindar oportunidades a la población con menores posibilidades económicas y buen desempeño académico, tanto con recursos propios como de terceros. Además, facilita el acceso a las oportunidades educativas ofrecidas por la comunidad internacional, con el fin de mejorar la calidad de vida de los colombianos y contribuir al desarrollo económico y social del país. Su propósito principal es impulsar proyectos de vida, ofreciendo las mejores alternativas para crear caminos inclusivos en la educación superior.

Dado que el ICETEX tiene un impacto directo en la calidad de vida de sus usuarios y sus familias, es fundamental contar con una buena reputación, lo que se traduce en confianza y credibilidad. Esto a su vez respalda el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

La reputación también está estrechamente relacionada con una gestión efectiva de las crisis, ya que una situación mal manejada tiene un impacto inmediato en la credibilidad y el valor de la marca frente a sus públicos de interés. Por lo tanto, comunicar de manera adecuada y oportuna durante una crisis se convierte en un asunto estratégico que requiere conocimiento, investigación, planificación, claridad y definición de tareas específicas para prevenirla o mitigar sus efectos.



Objetivo general

Contar con una herramienta de planificación y mitigación de posibles escenarios que atenten contra la reputación, buen nombre o imagen del ICETEX, a través de los lineamientos, reglas básicas de actuación, responsables, canales de comunicación óptimos y voceros que permitan que la organización esté preparada para comunicarse coordinada y oportunamente con sus grupos de interés, durante posibles situaciones de crisis.

Objetivos específicos

- Actualizar y complementar el Manual de Crisis donde se reflejen nuevas tendencias como la realidad digital y el mundo local de medios.
- Construir los procedimientos que permitan fortalecer la imagen y la reputación de la entidad, frente a todos sus públicos de interés. Así como las reglas básicas de actuación.
- Establecer un procedimiento para el manejo de crisis y los responsables que le permitan al ICETEX estar preparado para comunicarse coordinada y oportunamente, con sus grupos de interés, durante posibles situaciones de crisis.
- Identificar los públicos de interés y canales de comunicación para la atención de las crisis.
- Definir los miembros y roles de los miembros del Comité de Crisis.
- Generar un formato instructivo para el registro de las situaciones de crisis en la organización.

Alcance

El Manual de Gestión de Crisis en Comunicaciones es un documento de consulta que brinda los lineamientos de actuación para ser utilizado por el equipo de crisis con el fin de evitar o minimizar cualquier riesgo reputacional del ICETEX.



Reglas básicas de actuación

Es claro que cada caso y cada episodio que represente un riesgo reputacional para la entidad debe ser analizado de forma independiente y oportuna. Sin embargo, hay unas reglas o principios básicos que siempre deben prevalecer en cualquier proceso de manejo o atención de crisis.

- **Reacción oportuna:** Advertir y activar a tiempo el manual. Antes que crezca una desinformación o aumente la indignación, se debe tener claridad del episodio.
- **Capacidad de escucha:** La agilidad con que se deben tomar decisiones, no significa que sean aceleradas y atropelladas. En el análisis del caso debe prevalecer la capacidad de escuchar al comité y escuchar y leer en detalle la génesis del episodio.
- **Análisis del contexto:** Toda reacción tiene un momento, un tiempo. Y la certeza de saber cuál es ese momento la da el tener claro el contexto. Desde contexto noticioso, hasta contexto de una comunidad. Ver el entorno, no solamente el punto.
- **Información veraz:** No hay mayor riesgo reputacional que una respuesta con información parcial o no corroborada. La capacidad de reacción debe inmediatamente activar filtros de revisión y confirmación de datos y frases. Identificación y alistamiento de vocería. Los riesgos o situaciones, en ocasiones, pueden ser atendidos eficazmente por directivos diferentes a la Presidencia. En esas coyunturas, se recomienda previa revisión de mensajes y fogueo del vocero delegado.
- **Cero predisposición:** Los medios hacen su labor social de consultar y comunicar hechos que consideren estén afectando los derechos ciudadanos. El debate no es con el periodista o el medio. La respuesta es pensando en el ciudadano y en la comunidad o público de interés identificado.
- **No hay riesgo pequeño:** Creer que, porque es un solo caso, o pocos casos o en un municipio lejano el riesgo es pequeño o que es un tema muy local, es abrirle paso a que el impacto y la afectación reputacional sea mayor. No hay que minimizar ninguna situación.



Comité de Crisis

- El Comité de Crisis deberá ser liderado por la Oficina Asesora de Comunicaciones quienes serán los responsables de convocar al comité, diligenciar el registro de la crisis y delimitar las funciones y responsables en cada una de las decisiones que se tomen en el comité.
- El presidente de la entidad solo hará parte del comité si es necesario y dependiendo de la magnitud de los hechos. Sin embargo, el líder de la Oficina Asesora de Comunicaciones será el responsable de mantenerlo informado sobre el avance de la situación para que participe en caso de verlo pertinente y así mismo este pueda notificarlo a la Junta Directiva de ser el caso.
- Es importante tener en cuenta que el menor número posible de personas involucradas en la toma de decisiones facilita la toma de estas.
- Se debe asegurar que exista un soporte logístico y tecnológico adecuado; es decir, que en el lugar donde operará cuente con los equipos y tecnología (computadores, internet, etc.) necesarios para gestionar la crisis.

Miembros del Comité de Crisis



Roles del Comité de Crisis

Presidente	<ul style="list-style-type: none"> • Es el único vocero autorizado para brindar información en caso de crisis en la entidad. • Aprueba y valida los mensajes y las comunicaciones para atender la crisis teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos de la organización. • El presidente durante la atención a crisis es el único autorizado para atender la comunicación con los grupos de interés de la entidad, incluyendo medios de comunicaciones. Sin embargo, en su ausencia o en caso de que él así lo requiera, designa al vicepresidente financiero en la atención de la crisis incluyendo las comunicaciones internas y/o externas.
Líder la Oficina Asesora de Comunicaciones o quien haga sus veces	<ul style="list-style-type: none"> • Líder del equipo de comunicación en crisis. • Convoca al Comité de Crisis. • Coordina la alineación con la presidencia de la organización y comunicación de la situación en caso de requerirse. • Aprobación de los documentos y del plan de acción luego de la revisión del equipo de comunicación en crisis. • Con apoyo de su equipo, y liderado por el líder del tema con el que se relacione la crisis, realiza levantamiento de la información necesaria para conocer completamente la situación. • Ejecuta, con apoyo de su equipo, las acciones de comunicación externa e internas definidas.
Líder de la Oficina Asesora Jurídica o quien haga sus veces	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera la comunicación con las entidades de control y vigilancia de ser requerido. • Realiza la evaluación del impacto de la situación en términos legales. • Entrega de lineamientos de acción y revisión de la documentación desde el aspecto legal.
Líder de la Oficina de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y acompañamiento metodológico de posibles riesgos que puedan generar otras situaciones de crisis de forma colateral o impactos de la situación actual.
Líder del área técnica requerida	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el levantamiento de la información necesaria para conocer completamente la situación. • Presenta alternativas para solucionar la situación, desde su conocimiento. • Entrega los lineamientos de acción y revisión de la documentación desde su conocimiento. • Valida los mensajes propuestos por el equipo de comunicaciones antes de comunicar tanto interna como externamente.
Asesor de comunicaciones o quien haga sus veces	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario técnico del equipo, quien es designado por el líder de la Oficina Asesora de Comunicaciones. • Encargado de documentar y diligenciar el formato para el registro de situaciones de crisis reputacional. • Brinda apoyo en la construcción de documentos y ejecución de compromisos establecidos en el Comité de Crisis.
Líder digital o quien haga sus veces	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de brindar reporte y análisis del comportamiento en redes sociales de la crisis. • Monitorear el alcance de la crisis en el escenario digital. • Recomendar desde su experiencia los lineamientos para enfrentar la crisis.

Recomendaciones para el vocero

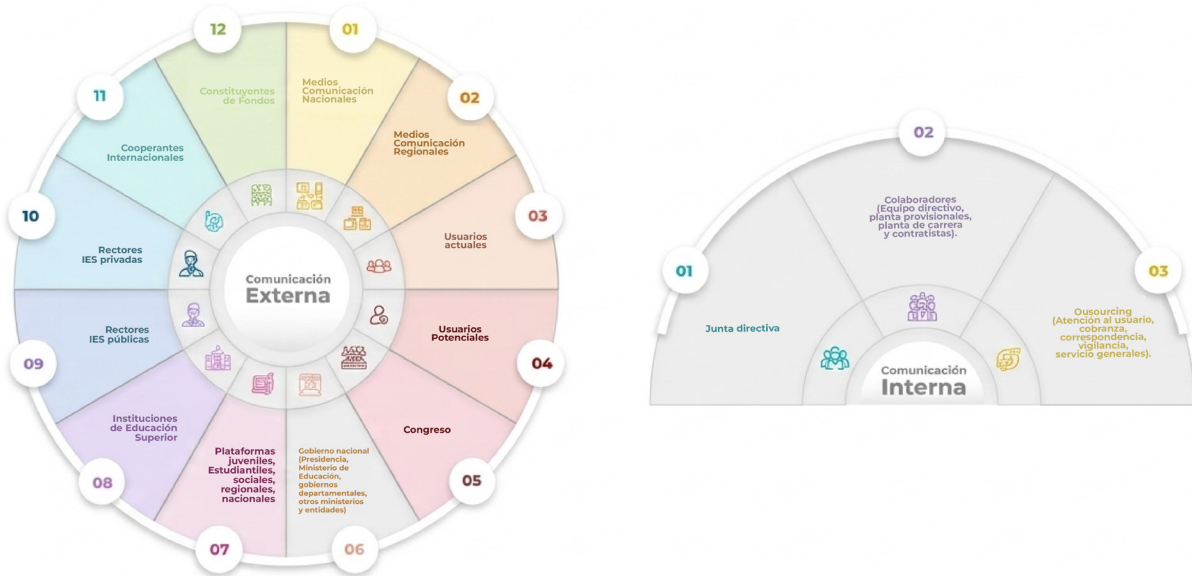
- El presidente durante la atención a crisis es el único autorizado para atender la comunicación con los grupos de interés de la entidad, incluyendo medios de comunicaciones. Sin embargo, en su ausencia o en caso de que él así lo requiera, designa al vicepresidente financiero en la atención de la crisis incluyendo las comunicaciones internas y/o externas.
- Es importante que en momentos que afecten cualquier crisis reputacional se le brinde al vocero toda la información y contexto para dar respuesta a los temas que originaron la crisis.
- Por lo anterior, se hace fundamental que cualquier pronunciamiento del vocero sea validado por el Comité de Crisis.
- Toda la información que brinde el vocero a sus audiencias debe ser veraz y verificable.
- Frente a las situaciones de crisis se debe brindar información a los públicos de interés identificados para cada tema y de ser el caso se debe adaptar el mensaje siempre y cuando este cuente con los mismos lineamientos.



Públicos de interés

El ICETEX dentro de su estrategia de comunicaciones definió los públicos de interés para el desarrollo de su actividad. Sin embargo, para la atención de la crisis reputacional es el Comité de Crisis quien definirá los mensajes para cada uno de esos públicos y si es necesario o no de acuerdo con el alcance de la misma establecer una comunicación con cada uno de ellos.

Matriz de públicos de interés OAC



A continuación, desglosamos cada uno de nuestros públicos de interés:

Usuarios: reúne a las personas vinculadas actualmente a programas de servicios de ICETEX.

Potencial usuario: es aquella persona que se podría convertir en beneficiario de alguno de los servicios y programas del ICETEX.

Ex usuarios: son las personas que ya no están vinculadas con la entidad, pero están realizando sus aportes al crédito educativo otorgado o ya se encuentran al día.

Padres de familia y comunidad educativa: principalmente abarca a los acudientes de los beneficiarios del ICETEX, pero también a estudiantes, docentes, profesores y directivos de Instituciones Educativas e Instituciones de Educación Superior que demandan información sobre la gestión de la entidad.

Medios de comunicación: este grupo de interés constituye también un canal de información y relacionamiento a través de medios masivos como radio, prensa, televisión y digitales de orden local, comunitario y nacional, para difundir información sobre lo que realiza el ICETEX.

Instituciones de Educación Superior o Instituciones Educativas: todas las instituciones de formación que cuentan con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior, o educación preescolar básica y media si atañe, en el territorio colombiano.

Constituyentes de Fondos: este grupo está constituido por todas las entidades que destinan recursos para financiar créditos con beneficios especiales a través de créditos educativos en programas de formación definidos por estas entidades de acuerdo con la priorización de públicos.

Congreso: recoge al cuerpo colegiado conformado por 102 senadores y 166 representantes, los cuales se dividen en bancadas y se refieren a la entidad para proponer alivios en créditos que les permitan estar en la agenda pública.

Cooperantes internacionales: se refiere a los gobiernos, entidades e instituciones u organizaciones internacionales que brindan oportunidades de formación de la ciudadanía en el país o en el exterior a través de becas, de acuerdo con las políticas del Gobierno Nacional.

Empresarios y gremios: se refiere al trabajo en conjunto con empresas o instituciones del sector público o privado para fortalecer las estrategias y programas de la entidad, permitiendo brindar servicios que fortalezcan la guía y el acompañamiento a los estudiantes hasta su vinculación en el mercado laboral.

Gobierno (Presidencia, Ministerio de Educación Nacional y otros ministerios, así como entidades del orden departamental y local): se refiere al diseño, formulación y ejecución de políticas y estrategias que fomenten el acceso a la educación. Además, impulsar los proyectos de vida de los estudiantes para mejorar la calidad de vida de ellos y sus familias.

Junta Directiva: se refiere al máximo órgano administrativo que formula la política general, los planes, programas y proyectos para el cumplimiento del objeto legal del ICETEX.

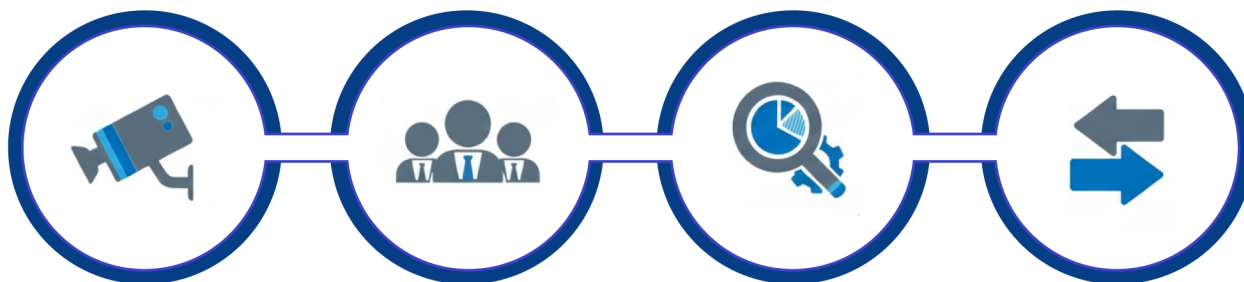
Outsourcing: se refiere a empresas externas que fortalecen y ejecutan los servicios de atención a los usuarios, sirviendo de guía y acompañamiento para los beneficiarios de la entidad.

Procedimiento para el manejo de crisis

ANTES

- Es necesario contar con un monitoreo permanente para identificar las alertas tempranas, que han sido previamente diseñadas.
- Los colaboradores de la entidad que conozcan una crisis no deben informarla a terceros de la entidad o terceros de la crisis para evitar que se tergiverse la información.
- Hacer una identificación, análisis, valoración, controles de riesgo que puedan generar crisis al ICETEX.
- Capacitar al personal en identificación y gestión de comunicación y crisis.
- Realizar una campaña de información y concientización con cada uno de los colaboradores del ICETEX para que alerten ante posible situación de crisis a la Oficina Asesora de Comunicaciones quien evaluará cada situación particular.
- Mantener actualizados los procesos y procedimientos de comunicaciones para atender de manera ordenada cada una de las crisis.

Procedimiento manejo de crisis: antes



Implementar sistema de alertas tempranas (redes sociales y requerimientos de medios).

Análisis del caso, de la mano con el área técnica requerida. Mantener constantemente **informada** a presidencia.

Identificada la situación producto del monitoreo, se reporta inmediatamente al jefe de la oficina de prensa y esta a vez a presidencia.

En esta fase pueden presentar **dos escenarios**: respuesta oficial o se descarta cualquier reacción. La decisión se toma luego de analizar alcance, impacto y velocidad de la fuente y de la información.

DURANTE

- Mantener de manera permanente el monitoreo de medios y redes sociales.
- Evaluar el impacto de la situación coyuntural en el corto, mediano y largo plazo. Anticipar todos los posibles escenarios.
- Convocar al Comité de Crisis para atender la crisis reputacional, identificando los posibles impactos y soluciones.

- Informar constantemente a las partes interesadas la situación de crisis para garantizar la gestión adecuada del evento en la entidad.

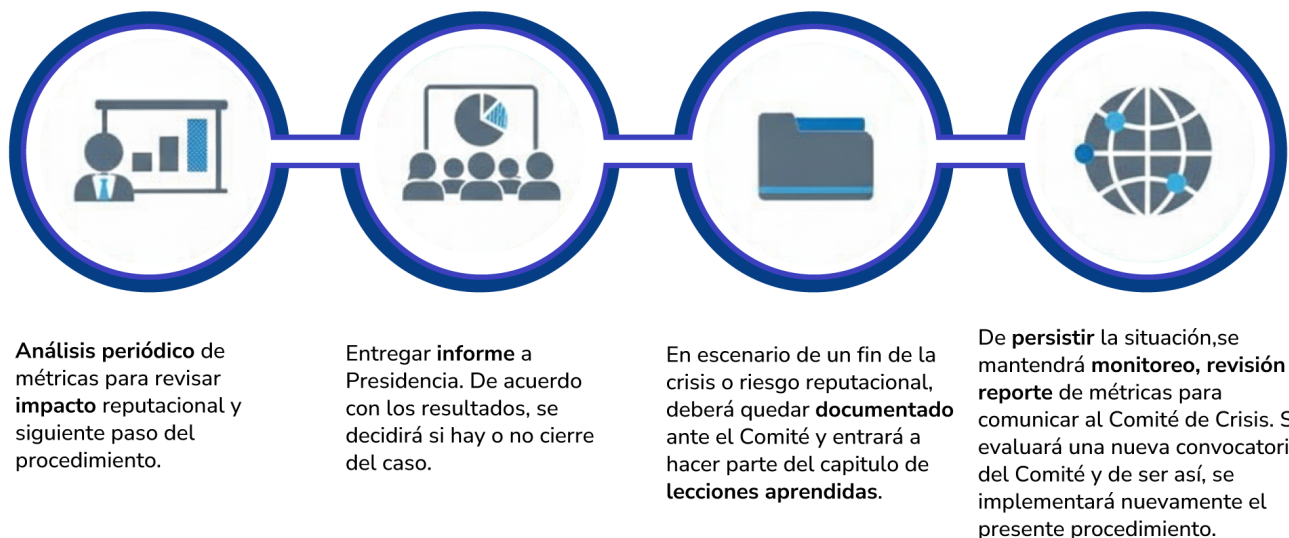
Procedimiento manejo de crisis: durante



DESPUÉS

- Mantener de manera permanente el monitoreo de medios y redes sociales para identificar posibles situaciones residuales que puedan generar otras crisis
- Diligenciar el formato de registro de crisis reputacional con el fin de contar con una documentación y análisis en cada uno de los casos.

Procedimiento manejo de crisis: después



Responsables del manejo de crisis

El responsable de gestionar las crisis en comunicaciones que afecte la reputación de la entidad es el líder de la Oficina Asesora de Comunicaciones, quien además preside el Comité de Crisis.

Se debe comunicar a cada uno de los colaboradores de la entidad la existencia de un Comité de Crisis y sus lineamientos para el caso de presentarse una situación de alerta esta debe ser comunicada por cada colaborador a su jefe directo quien comunicará al líder de la Oficina Asesora de Comunicaciones para activar el procedimiento correspondiente.

El presidente durante la atención a crisis es el único autorizado para atender la comunicación con los grupos de interés de la entidad, incluyendo medios de comunicaciones. Sin embargo, en su ausencia o en caso de que él así lo requiera, designa al vicepresidente financiero en la atención de la crisis incluyendo las comunicaciones internas y/o externas, por lo que cualquier colaborador debe abstenerse de comunicar alguna posición en medios de comunicación o redes sociales hablando como representante de la entidad.

Con respecto al manejo de los tiempos y teniendo en cuenta la inmediatez de las redes sociales estos estarán determinados por el análisis de la Oficina Asesora de Comunicaciones y el Comité de Crisis quien revisará puntualmente para cada caso el tipo de respuesta y los tiempos de esta, teniendo en cuenta el alcance de las publicaciones.

Manejo de crisis en digital

La comunicación digital y las redes sociales son un elemento fundamental en las comunicaciones actuales por lo que el manejo de crisis en digital se contempla a lo largo de todo el manual y hace parte fundamental tanto del Comité de Crisis como del procedimiento para el manejo de estas.

Sin embargo, para el tema puntal de la comunicación digital se deben establecer los siguientes lineamientos:

- Realizar escucha activa y monitorear de manera permanente las redes sociales del ICETEX. Además de menciones o comentarios frente a la entidad.
- Alertar al líder de la Oficina Asesora de Comunicaciones acerca de cualquier mensaje que ponga en riesgo la reputación de la entidad.
- Analizar el perfil de la fuente y comentarios para determinar el alcance y relevancia.
- Frente al manejo de si se debe dar respuesta o no por medio de las redes sociales este será validado en el marco de las funciones y directrices del Comité de Crisis.

Formulario evidencia atención de crisis

La documentación de las crisis es fundamental para poder identificar el manejo y las lecciones aprendidas en cada uno de los casos donde se presentó una alerta reputacional. Además, contar con este documento permitirá brindar reporte a las entidades u áreas que requieran información acerca del manejo de esta.

Este será además, insumo para identificar escenarios potenciales de crisis y de acciones que permitan su prevención, para ello se adjunta un documento que garantiza un registro oportuno de cada caso con evidencias de cada una de las situaciones particulares atendidas.

De acuerdo con los roles establecidos en el Comité de Crisis, este será diligenciado por un asesor de la Oficina Asesora de Comunicaciones o quien el líder delegue y deberá ser remitido al final de cada crisis reputacional a los miembros del Comité de Crisis.

El formulario deberá contar la siguiente información:

- Fecha en la que se identificó el riesgo reputacional.
- Fuente del riesgo reputacional.
- Contenidos (denuncias, quejas, señalamientos) a responder.
- Área de la entidad e identificación del líder.
- Fecha de activación y reunión de Comité de Manejo de Crisis.
- Mensajes centrales para difundir.
- Vehículos de comunicación definidos.
- Vocero.
- Medios donde se difundió el mensaje con fecha y enlace.
- Fecha de cierre (si se decide así).
- Métricas de alcances e impactos, tanto del caso si se activó el comité, como de la respuesta oficial.
- Reporte de lecciones aprendidas.

