

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS

MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS
 INSTITUCIONALES

Versión 1

Código: MEDE01.06.01.18.P05.M01

Macroproceso: Direccionamiento Estratégico
 Proceso: Comunicación Pública
 Subproceso: Comunicación Informativa
 Noviembre de 2014

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN	4
1. OBJETIVO	5
2. ALCANCE	5
3. DEFINICIONES	5
4. SITUACIONES DE CRISIS	6
4.1 CATEGORÍAS DE LAS CRISIS	6
4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CRISIS.....	7
4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS CRISIS.....	9
5. DECLARATORIA DE CRISIS	9
6. ETAPAS DE UNA CRISIS	10
6.1 PREPARACIÓN Y PREVENCIÓN	10
6.2 GESTIÓN (COMUNICACIÓN).....	10
6.3 CONTENCIÓN O CONTROL.....	11
6.4 RECUPERACIÓN	11
7. COMUNICACIÓN DE CRISIS	11
7.1 DECÁLOGO DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS:.....	12
7.2 VENTAJAS DE TENER UN PLAN.....	13

Este documento es propiedad de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali. Prohibida su alteración o modificación por cualquier medio, sin previa autorización del Alcalde.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

8. RUTA PARA EL MANEJO COMUNICATIVO DE CRISIS	13
8.1 DEFINICIÓN DE PÚBLICOS IMPACTADOS.....	15
8.2 ESTABLECIMIENTO DE UN OBJETIVO.....	15
8.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	15
8.4 ESTABLECIMIENTO DEL MENSAJE.....	15
8.5 ESTABLECIMIENTO DE UN VOCERO	16
8.6 RESPUESTA DEL VOCERO.....	16
8.7 EJECUCIÓN DEL PLAN DE CHOQUE.....	17
9. EVALUACIÓN POST-CRISIS	17
10. VOCERÍAS INSTITUCIONALES	18
10.1 TIPOS DE VOCERÍAS	18
10.2 ACTUACIÓN GENERAL DE LOS VOCEROS	19
10.3 PREPARACIÓN PARA LAS DECLARACIONES	20
10.4 EL VOCERO EN LOS MEDIOS MASIVOS.....	21
10.5 DECÁLOGO DEL BUEN VOCERO	22
11. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	23

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido desarrollado como parte del Proceso de Comunicación Pública, en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali.

Constituye una guía clave para la entidad, en el momento de gestionar acciones de comunicación en situaciones de crisis que afectan la imagen de la Administración Central Municipal.

Este manual ha sido estructurado de forma genérica, cabe destacar que la aplicación no garantiza un resultado exitoso en el tratamiento comunicativo de la crisis, ya que existen muchas variables internas o externas que deben observarse al momento de definir un plan de trabajo específico según el caso.

Por lo anterior, resulta necesario que los colaboradores de la Alcaldía de Cali apliquen este manual bajo el acompañamiento permanente del equipo de trabajo del proceso Comunicación Pública, responsable del proceso estratégico al que está adscrito este documento interno.

Hay que tener en cuenta que en el momento en que se produce una crisis en la entidad, la ciudadanía, las fuerzas vivas, las redes sociales y los medios de comunicación, reclaman de la institución pública aclaraciones, posiciones, información rápida y veraz.

Sin embargo, la dinámica de las entidades del Estado ha demostrado que contrario a lo que reclama el público, las respuestas a los hechos que generan la crisis se tardan en producir y por ello, el daño a la imagen de la entidad es mayor a lo estimado.

Por lo anterior, la Administración Central del Municipio Santiago de Cali presenta el Manual de Gestión Comunicativa de Crisis y Vocerías Institucionales, a fin de tener un punto de partida que oriente a los colaboradores del Municipio sobre cómo se debe actuar, qué se tiene que comunicar, quién debe hacerlo y el momento apropiado para ello.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

1. OBJETIVO

Establecer políticas, principios y directrices comunicativas en la Administración Central Municipal, para garantizar una oportuna respuesta institucional ante crisis internas o externas que afectan la imagen de la entidad, alteren o impidan el cumplimiento de los objetivos institucionales y/o de los procesos.

2. ALCANCE

Es una herramienta que aunará esfuerzos entre los colaboradores del Municipio, para regular los momentos de crisis a través de una comunicación adecuada que permita conservar una imagen corporativa entre los públicos y los medios masivos de comunicación.

3. DEFINICIONES

CRISIS. Son acontecimientos en cualquier aspecto de una realidad organizada pero inestable.

VOCERO. Es la persona que habla en nombre de otra o de un grupo u organización.

CONFLICTO. Situación que se genera entre individuos, grupo u organización cuando intereses contrapuestos entran en confrontación.

ACUERDO. Decisiones tomadas en común por individuos, grupos u organizaciones.

GESTIÓN. Son las responsabilidades que se asumen sobre un determinado proceso.

DECALOGO. Conjunto de diez normas consideradas básicas para ejercer cualquier actividad.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

4. SITUACIONES DE CRISIS

Una crisis responde a un cambio repentino que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa. La crisis se caracteriza por una ruptura de equilibrio: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización.

Ante una problemática toda entidad corre el riesgo de un descrédito generalizado. La comunicación de crisis busca que el deterioro de la imagen que se ocasiona sea mínima para la Administración Central del Municipio Santiago de Cali.

4.1 CATEGORÍAS DE LAS CRISIS

Existen diversos tipos de situaciones críticas que en un determinado momento la Administración Central del Municipio Santiago de Cali podría experimentar, dado lo anterior, es posible establecer unas categorías genéricas que pueden ayudar en la identificación de dichas problemáticas, logrando una mejor preparación frente a las mismas. Estas son:

CATEGORÍA	EJEMPLOS
Percepciones públicas Situaciones en las que se presentan conflictos de intereses, ya sea con alguna autoridad, medio de comunicación o funcionario público.	Disoluciones de acuerdos nacionales o contratos con grandes proveedores, entre otros.
Jurídicas Situaciones negativas para la entidad producto de actuaciones administrativas.	Destitución o inhabilidad de un miembro del nivel directivo, moción de censura, demandas de indemnización, entre otros.
Administrativas Situaciones en las que se presenten defectos o errores en la gestión administrativa, generando rumores entre	Cancelación de financiamiento de algún proyecto en proceso de ejecución.

Este documento es propiedad de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali. Prohibida su alteración o modificación por cualquier medio, sin previa autorización del Alcalde.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

CATEGORÍA	EJEMPLOS
cualquier público.	
Financieras Falta de transparencia en procesos administrativos o de entrega de recursos financieros para proyectos en la ciudad y sus habitantes.	Malversación de fondos económicos.
Políticas Situaciones de intereses políticos en las que la institución se ve involucrada.	Desacuerdos políticos, exigencias particulares de algún partido político.
Sociales Situaciones en las que grupos organizados de la sociedad civil se consideran afectados por algún proyecto procedente de la institución pública.	Protestas públicas, mala prensa y daños generados a las obras por actos vandálicos.
Operativos, instalaciones y equipos Situaciones en las que se afecte la normal ejecución de las operaciones y servicios que ofrece la Administración Central del Municipio Santiago de Cali a sus ciudadanos o colaboradores.	Amenazas de bombas, atentados a las instalaciones, secuestro, muerte o accidente de los colaboradores que laboran en la institución y desastres naturales.
Laborales Situaciones que afecten la convivencia laboral, así como la cultura corporativa de la institución de carácter público.	Acoso sexual, tráfico de influencias, protestas por parte de los colaboradores y proveedores de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali.

Gráfica 1. Categorías de las crisis.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CRISIS

La crisis es por naturaleza un fenómeno difícil de ser abarcado, puesto que la percepción del acontecimiento es compleja en el entorno social de cualquier organización. Sin embargo todas las crisis comparten ciertas características comunes.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

- **La sorpresa:** no existe crisis que pueda ser totalmente anticipada, puesto que si fuese tomada íntegramente en los planes de comunicación no sería una crisis.
- **Es única:** difícilmente dos crisis tienen las mismas causas y llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.
- **Escalada de acontecimientos:** generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves de la entidad, por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y al tiempo del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena.
- **Provoca una situación de urgencia:** caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas por resolver. Hay que reaccionar rápidamente, ya que los medios disponen el poder de tratar la información en tiempo real (radio y TV). Por tanto hay que ganar tiempo.
- **Desestabilización:** las relaciones se alteran, los modos habituales de procedimiento se revelan inoperantes ante la súbita rapidez y desestabilidad generada por una crisis. En términos de comunicación, las relaciones de la organización con su entorno resultan también modificadas, en lugar de relaciones cordiales con los periodistas perfectamente conocidos y bien informados a los que uno está acostumbrado, el servicio de prensa debe hacerse frente a una multitud de periodistas a menudo menos especializados y poco disponibles.
- **Descenso de la calidad de la información:** suelen pasar acontecimientos como la irrupción de nuevos interlocutores, traumatismo interno causado por la crisis, entre otros. Todos estos fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la organización, es por lo anterior que no se debe perder el control del discurso. Si es necesario, se debe reaccionar antes de que otros agentes externos tomen la iniciativa, convirtiendo el rumor en información.
- **Sensación de pérdida de control:** en medio de una crisis se genera la sensación de que las cosas parecen haberse salido de las manos, impaciencia, desconcierto e imposibilidad para mejorar; es importante para ello, inculcar en los colaboradores de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali, una actitud de alerta y prevención, que los capacite en la detección temprana de los

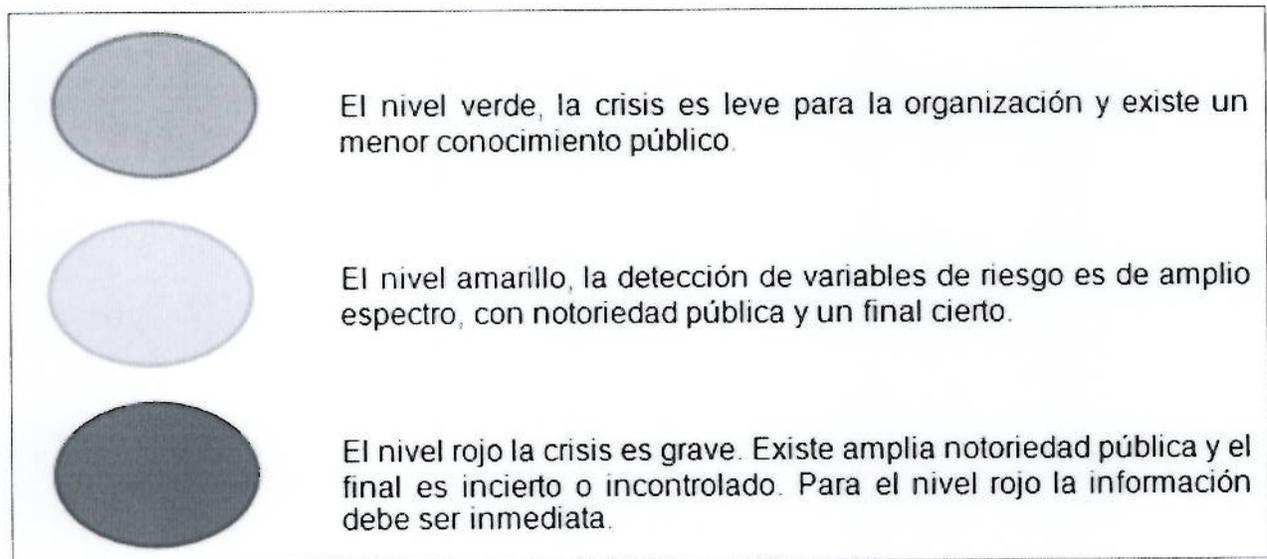
 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

síntomas de una eventual dificultad, en conjunto con planes de contingencia aplicables de acuerdo con el problema y sus posibles consecuencias.

4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS CRISIS

Los niveles se suelen estructurar en tres categorías: leve, medio y grave. Si los identificamos con colores de un semáforo serían: verde, amarillo y rojo.

Estos colores especifican el nivel de gravedad de las determinadas situaciones, los sucesos que se asocian con cada nivel y la actuación comunicativa que requieren.



Gráfica 2. Clasificación de las crisis.

En los niveles verde y amarillo, la información puede postergarse, si los medios de comunicación y la opinión pública no son concedores de la situación de crisis, no le han dado mayor relevancia o divulgación.

5. DECLARATORIA DE CRISIS

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

Cualquier colaborador de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali debe informar inmediatamente al proceso Comunicación Pública o al nivel directivo de su dependencia, sobre cualquier incidente que se produzca en el ámbito de actuación y que pueda dar inicio a una crisis.

Esta detección puede llegar por una queja, denuncia, medios de comunicación, entes de control, redes sociales, reuniones con la comunidad o cualquier otra circunstancia que permita conocer hechos que se salen de la normalidad y que amenazan la integridad de la imagen corporativa.

Tras el reporte realizado por el colaborador, el equipo de trabajo del Proceso Comunicación Pública, empezará un trabajo de monitoreo de la situación reportada tanto en las fuentes de origen de la información como en los medios, a fin de poder clasificar la crisis (semáforo).

Para los niveles verde y amarillo, el nivel directivo responsable del hecho puntual y el Líder del Proceso Comunicación Pública, deberán determinar las respuestas para regular el desarrollo de la misma.

Cuando la situación problema, al pasar un corto tiempo, se fortalezca y genere una magnitud de impacto alto negativo (nivel rojo) se declara la crisis y se determina el manejo comunicativo adecuado para afrontarla en asocio con la persona responsable del tema.

6. ETAPAS DE UNA CRISIS

6.1 PREPARACIÓN Y PREVENCIÓN

Implementar campañas en la Institución que formen, informen, alerten y prevengan a los colaboradores; para que puedan hacer todo lo posible en impedir y estar preparados con la llegada de las crisis en cualquier instancia organizacional.

6.2 GESTIÓN (COMUNICACIÓN)

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

Con la llegada de la crisis, se requiere un manejo cauteloso que permita difundir, interpretar y tratar tanto el problema presentado como el Plan de Respuesta para aminorarlo.

En ese orden de ideas, los medios de comunicación internos y externos, así como las estrategias comunicativas de la Alcaldía de Cali, operarán el asunto para no afectar los intereses, ni la credibilidad de la entidad.

6.3 CONTENCIÓN O CONTROL

De surgir la crisis en dependencias específicas de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali, se tratará en lo posible de evitar que afecte otras instancias de la organización; tratando la emergencia exclusivamente con los funcionarios responsables, sin excluir a los demás. Aunque se les puede hacer partícipe en un tono informativo y explicativo de lo que acontece con el inconveniente, para que estén alertas de lo que pueda ocurrir en sus áreas.

6.4 RECUPERACIÓN.

Aplicar programas de reanudación de la actividad laboral en las nuevas circunstancias resueltas, sin descuidar el seguimiento que se le aplique a los resultados obtenidos luego de la emergencia. Esta actividad debe incluir balances y sondeos alrededor de lo ocurrido.

7. COMUNICACIÓN DE CRISIS

Ante situaciones que impacten la imagen de la Administración Central Municipal, la entidad a través de sus distintas dependencias y en coordinación con el Equipo de Trabajo del Proceso Comunicación Pública debe responder oportunamente para minimizar el impacto de la crisis en la imagen de la organización.

Es imprescindible un manejo cuidadoso de la comunicación cuando se presentan estas situaciones de riesgo, en vista de que el componente comunicativo es el que permite a la Administración Central Municipal interactuar minuciosamente con los actores que difunden, regulan, monitorean y controlan el impacto que causan estos acontecimientos en la credibilidad que tienen los ciudadanos hacia la institución pública.

Este documento es propiedad de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali. Prohibida su alteración o modificación por cualquier medio, sin previa autorización del Alcalde.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI)	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
	MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

Para ello, incluimos dentro de este Manual un conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis.

7.1 DECÁLOGO DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS:

1. **No especular.** Las primeras horas de una crisis se caracterizan por la escasez de información y la poca fiabilidad de los datos. Debe informarse sobre lo que se sabe y sobre lo que se está haciendo para responder a la situación, sin aventurar hipótesis que no se sostengan con datos, evitando así especulaciones o que otros lo hagan. Ante rumores o informaciones erróneas hay que responder claro y preciso. Responder siempre. Si se desconoce el tema, averiguar y responder lo más rápido posible.
2. **Las fuentes oficiales deben ser asequibles permanentemente para los medios de comunicación.** Es mejor decir: “no hay información nueva” que: “no hay información”. Si las fuentes inmediatas no dan información, los medios la buscarán con otros interlocutores.
3. **No mentir.** Si por alguna circunstancia se ha dado una información errónea, se deben tomar rápidamente las medidas para corregirla, puesto que una vez se pierde la credibilidad con los medios y la sociedad, es difícil recuperarla.
4. **Atender el plano emocional que desencadenan los hechos entre los involucrados en la crisis.** Mostrar preocupación, interés y empatía no significa asumir responsabilidades, ni aumenta el riesgo de posteriores demandas judiciales. Los afectados, medios y sus audiencias, quieren ver a seres humanos. Cuando no es así, la sensación que se transmite es nefasta.
5. **No intentar impedir el acceso de los medios de comunicación al lugar de los hechos.** Sin embargo, se pueden hacer algunas restricciones solo en aras de la seguridad de los periodistas y/o la facilidad de maniobra de los equipos de emergencia.
6. Establecer, cuando la situación lo requiera, canales de comunicación directa con afectados, empleados, familiares y otros grupos a través de líneas telefónicas atendidas por personal cualificado, sitios web, puntos de información sobre el terreno, entre otros.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

7. Compartir regularmente la información que se dispone con otras entidades relacionadas con la crisis (autoridades, servicios de emergencia, entre otros), que también puedan ser fuente de los periodistas para limitar el riesgo de contradicciones informativas.
8. Mantener informados, cuando sea el caso, a colaboradores, proveedores, usuarios.
9. **No eludir responsabilidades.** Cuando el hecho involucre varias dependencias, no debemos señalar culpables. La ropa sucia se lava en casa.
10. No limitar el esfuerzo de comunicación a la fase “activa” de una crisis, después de la dificultad queda un gran camino por recorrer para recuperar la confianza.

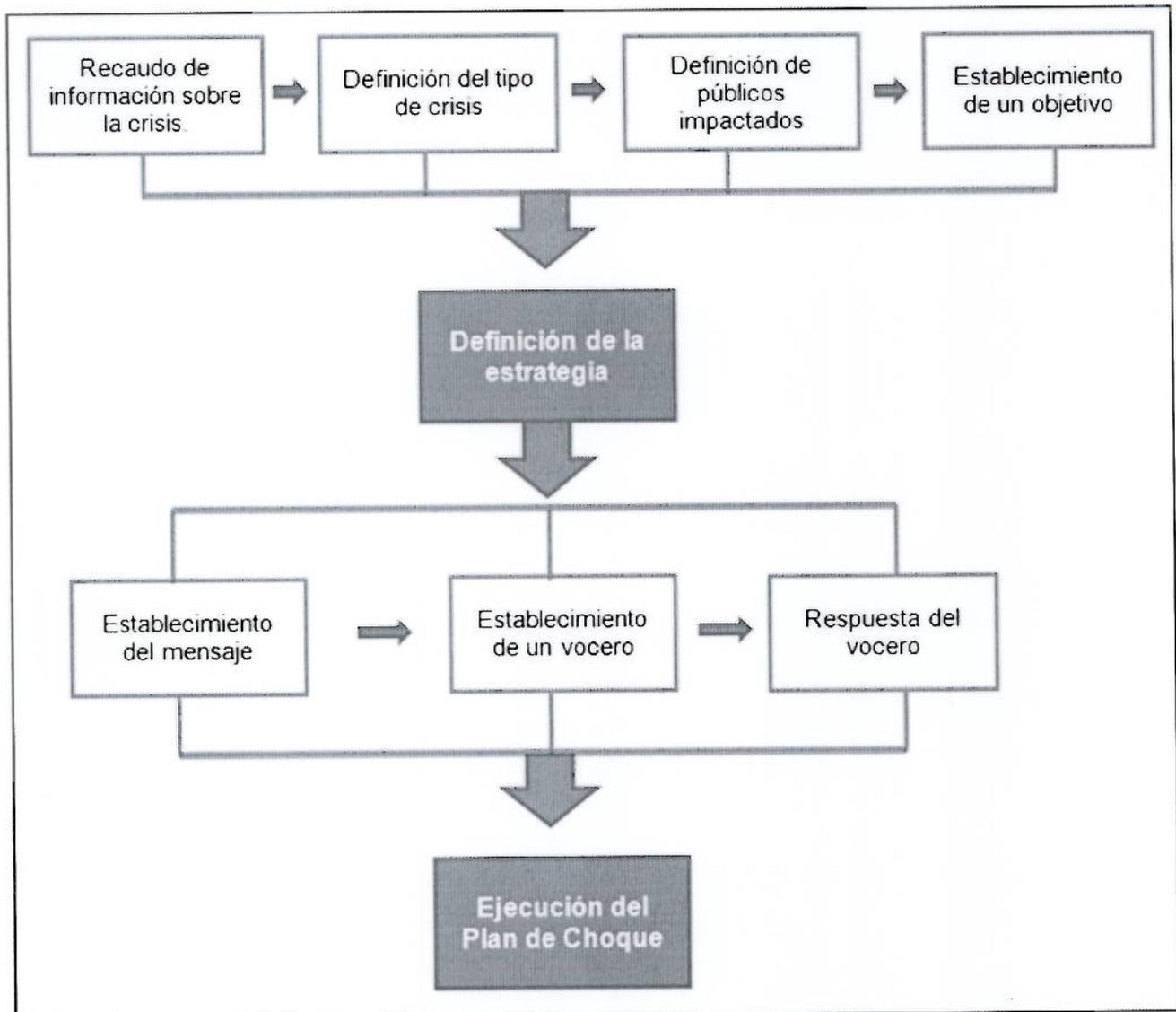
7.2 VENTAJAS DE TENER UN PLAN

Prepara a los directivos de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali para mantener la “cabeza fría”, ante una situación de crisis. Permite ganar tiempo que será útil para la regulación de ésta y poderlo dedicar a la reflexión. Además, otorga la posibilidad de que la entidad establezca un sistema de comunicación alrededor de la crisis, obteniendo portavoces formados con un solo mensaje clave que todos/as lo sepan.

8. RUTA PARA EL MANEJO COMUNICATIVO DE CRISIS

Una vez declarada la situación de crisis, hay un protocolo general que se debe seguir con el objetivo de iniciar el plan de choque que permita su manejo, solución y seguimiento. Este es:

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI)	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
	MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014



Gráfica 3. Ruta para el manejo comunicativo de crisis.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

8.1 DEFINICIÓN DE PÚBLICOS IMPACTADOS

Una vez esté definido el tipo de crisis, ya se puede plantear un panorama del caso a tratar, lo que permite centrarse en unos públicos claves los cuales estarán divididos de la siguiente forma:

- **Afectados:** son los que están viviendo la crisis y los perjudica negativamente.
- **Apoyo informativo:** son los que ayudarán al proceso de divulgación de información de la crisis.
- **Apoyo para la solución:** son los que con diferentes acciones aportarán a la resolución de la crisis.

8.2 ESTABLECIMIENTO DE UN OBJETIVO

Una vez identificada la crisis, así como también sus orígenes y tipos de público, es importante establecer un objetivo que nos permita direccionar la estrategia hacia una meta que todos identifiquemos y por ende, trabajemos para lograrla.

8.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el momento de fijar el objetivo general, se puede construir una estrategia la cual debe ser realizada y/o aprobada por un equipo de trabajo presidido por el Alcalde, y el líder del proceso Comunicación Pública y los representantes de las dependencias relacionadas con el tema.

Es importante tener en cuenta que dicha estrategia debe estar orientada al tratamiento comunicativo de la crisis.

8.4 ESTABLECIMIENTO DEL MENSAJE

Definida la estrategia lo primero que se debe proyectar es un mensaje clave, el cual debe ser replicado por todos los involucrados en la crisis para que se hable el mismo idioma y no se genere rumor entre los públicos impactados. El mensaje debe ser sencillo, fácil de entender.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

El mensaje clave o principal es una guía o eje del discurso que habla sobre la Administración Central del Municipio Santiago de Cali, de acuerdo con un asunto o tema particular y cobra vital importancia ante una situación de crisis comunicacional.

Los demás mensajes específicos para situaciones de crisis estarán basados en el mensaje clave institucional y deberán ser construidos conjuntamente con el Equipo de Trabajo del Proceso Comunicación Pública, dependiendo del caso particular.

En el caso que sea necesario fijar una posición inicial, sobre un proceso determinado, es muy probable que haya que recurrir a elaborar mensajes específicos que apoyen una declaración pública de la Autoridad.

8.5 ESTABLECIMIENTO DE UN VOCERO

Ante el público interno y externo debe presentarse un representante oficial que transmita los diferentes mensajes, sobre el seguimiento de la crisis hasta su solución definitiva.

Esta persona debe estar alineada con la estrategia de comunicación aprobada por la entidad y debe reunir todas las cualidades profesionales para ser un buen vocero tales como:

- a) Ser conocedor del tema
- b) Tener facilidad de expresión
- c) Manejar una buena relación con los medios masivos
- d) Mantenerse bien informado
- e) Ser asequible
- f) Saber mantener la calma
- g) No personalizar
- h) Evitar hablar en negativo
- i) Que sea consciente de que debe repetir, en varias ocasiones, el mensaje

8.6 RESPUESTA DEL VOCERO

Es necesario generar una respuesta gerencial, operativa y comunicacional, lo anterior para evitar que el impacto de la crisis se extienda afectando otras áreas.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

El objetivo de la respuesta radica en que ésta sea clara y contundente para la opinión pública o colaboradores de la Administración Central Municipal, sobre la situación adversa.

8.7 EJECUCIÓN DEL PLAN DE CHOQUE

Una vez esté aprobada la estrategia de choque ante la crisis, es el momento de ejecutarla teniendo en cuenta el objetivo general el cual es la base de las acciones a ejecutar.

Indudablemente los medios de comunicación serán una prioridad, puesto que tienen un papel fundamental en el momento que suceda una crisis. Son los que informan al público y los que le orientan mediante sus propios análisis.

El Plan de Choque debe distinguir los recursos necesarios de cada medio (radio, TV, prensa, revistas, entre otros) para que el mensaje sea transmitido varias veces y con la mayor fidelidad.

9. EVALUACIÓN POST-CRISIS

Una vez superada la situación problema, el Equipo de Trabajo del Proceso Comunicación Pública debe hacer una recopilación de información con todos los datos generados para hacer una evaluación de caso.

Dicho informe debe contener material fotográfico, video, recortes de periódicos (si lo amerita), copia de la estrategia ejecutada y evidencia de su ejecución.

Finalmente, el informe debe incluir las conclusiones generales que permitan evitar a futuro dicha crisis, mostrando un aprendizaje y abriendo un espacio para el mejoramiento de procesos que fortalezcan la gestión administrativa de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

10. VOCERÍAS INSTITUCIONALES

Los voceros son aquellas personas que tienen la autoridad emanada por el cargo que ejercen y las responsabilidades que atienden dentro de la entidad, para dar declaraciones a los medios de comunicación.

Como su nombre lo indica es la voz de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali, por lo cual es la figura fundamental de las comunicaciones institucionales (esto aplica tanto para las comunicaciones internas como externas).

Al ser vocero institucional, no se estará jamás emitiendo una opinión personal, sino transmitiendo la posición de Administración Central Municipal mediante mensajes claves previamente establecidos.

10.1 TIPOS DE VOCERÍAS

Voceros principales. La primera línea del nivel directivo de la entidad (Alcalde y personal de libre nombramiento titular de una Secretaría, Dirección, Departamento) es el único que puede ejercer la vocería principal de la entidad.

Son ellos, los únicos que además pueden delegar la representación de la entidad en un vocero eventual o especializado.

Voceros “eventuales” o “especializados”. Por su experiencia y especialización en ciertos asuntos, otros colaboradores de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali pueden convertirse en voceros para temas específicos. Estos voceros son altamente especializados en sus actividades (Asesores o líderes de procesos).

Voceros “locales” o “descentralizados”. Por el amplio campo de acción de la Alcaldía presente en 22 comunas y 15 corregimientos, pueden existir voceros locales o descentralizados (Corregidores, Directores del CALI, entre otros).

Estas personas sólo pueden atender a los medios de comunicación de sus territorios (canales comunitarios) únicamente para informar sobre las ejecutorias de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali en su jurisdicción.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

Los voceros eventuales, especializados, locales o descentralizados nunca deberán declarar sobre temas coyunturales, de crisis o políticos sin la expresa autorización del Líder del Proceso Comunicación Pública o del directivo de la dependencia.

10.2 ACTUACIÓN GENERAL DE LOS VOCEROS

Sólo el Líder del Proceso Comunicación Pública, en coordinación con el Despacho del Alcalde y el funcionario líder de la dependencia, tendrá la potestad de designar o autorizar a los voceros de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali que actuarán frente a la situación de crisis comunicacional.

Recuerde que su audiencia no es sólo el periodista, también lo es la opinión pública y stakeholders (partes interesadas), por tanto, sus declaraciones comprometen a la Administración Central Municipal como a todos sus miembros.

Siga las siguientes recomendaciones:

- Mantenga siempre la calma y concéntrense en su mensaje principal.
- Fije la posición de la Administración Central del Municipio Santiago de Cali con la información disponible a fin de evitar rumores, interpretaciones o mal posicionamiento de informaciones, por parte de personas ajenas a la autoridad.
- No utilice el humor o sarcasmo como recurso.
- No especule.
- No mienta.
- No personalice.
- No ofrezca más información de lo acordado.
- Evite hablar en negativo. Hágalo en positivo, en función de las acciones que la Administración Central del Municipio Santiago de Cali ha tomado para resolver la situación.

Tenga presente que no existe el “off the record” (promesa de no publicar lo conversado).

Cuando un periodista se dirige a la Administración Central del Municipio Santiago de Cali buscando información, está haciendo su trabajo y se le debe ayudar de la mejor manera posible.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

Sin embargo, no es conveniente facilitar información confidencial o que no esté autorizada para difundir, incluso bajo la promesa de que no será publicada.

La relación con los medios de comunicación es profesional y está basada en aportar contenidos y datos que los periodistas puedan usar para su labor, por tanto, sólo se da a conocer aquella información que puede ser pública.

10.3 PREPARACIÓN PARA LAS DECLARACIONES

Antes de la Entrevista

- Tome en cuenta que la entrevista comienza desde el momento en que hace contacto con el periodista.
- Preferiblemente debe estar siempre acompañado de un representante del Proceso Comunicación Pública, quien grabará o tomará notas de sus declaraciones.
- Apague su celular y solicite que no le transfieran llamadas, mientras dure la entrevista.
- Acuerde con el periodista, antes de iniciar la entrevista, un tiempo prudencial de duración, enfoque de temas y objetivo de la entrevista.

Durante la entrevista

- Si no sabe una respuesta dígalo y ofrezca encontrar información sobre el tema a la brevedad.
- No sea sarcástico, ni ofrezca respuestas irónicas.
- Conteste sólo las preguntas dentro de su área de competencia.
- No traiga a colación temas que no tienen que ver con el caso puntual (tales como cuestiones personales, entre otros)
- Apéguese a los hechos y no formule opiniones personales.
- Repita, en varias ocasiones, el mensaje clave o principal. Mientras más lo haga, más probabilidades hay de que los incluyan en la noticia.
- Si no está seguro de haber entendido una pregunta, pida que se la repitan.
- Al finalizar, agradezca por la oportunidad brindada y aproveche el momento para repetir el mensaje principal.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

10.4 EL VOCERO EN LOS MEDIOS MASIVOS

En Conferencias o Ruedas de prensa

- Prepárese para las preguntas difíciles.
- El Equipo de Trabajo del Proceso Comunicación Pública se asegurará de que el salón dispuesto cumpla con todo lo necesario así como de la convocatoria de los periodistas.
- Al llegar al salón dispuesto para tal fin, salude cortésmente a los periodistas.
- Haga contacto visual con toda la audiencia al presentar su exposición y transmitir sus mensajes siempre con respeto.
- Promueva el esquema de “una pregunta a la vez”.
- De ser posible, dirija las respuestas con el nombre del periodista que realiza la pregunta.
- Inicie la respuesta dirigida a quien pregunta y luego responda a toda la audiencia.
- Cuando sienta que cumplió su objetivo, dé por terminada la rueda de prensa realizando un cierre con sus conclusiones. Despídase cortésmente y retírese del lugar.

En Radio

- No se deje engañar por lo “íntimo” del estudio, recuerde que el público le está escuchando.
- Puede llevar consigo material de apoyo si lo considera necesario.
- Recuerde proyectar su voz hacia el micrófono.
- Sea breve, claro, preciso y utilice un lenguaje sencillo, ajustado a la audiencia del programa.
- No descuide su apariencia y gestos; recuerde que el locutor o el entrevistador podría comentarlo. Además puede haber cámaras de TV o reporteros gráficos en el estudio o a la salida del mismo.
- Recuerde no dejar espacios para largos silencios. El tiempo es oro en radio.
- Repita, en varias ocasiones, el mensaje clave o principal.

En Televisión

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

- Permita que el equipo del programa le ayude con el maquillaje y la colocación del micrófono; sea colaborador.
- Antes de comenzar, tómese un tiempo para conversar con el entrevistador y confirmar: tema, enfoque e inicio de la entrevista.
- Evite las sillas giratorias, de ser posible, pida amablemente una silla cómoda y fija.
- Siéntese erguido, con la parte baja de la espalda en contacto con el respaldar e inclinado ligeramente hacia delante.
- Utilice sus manos y brazos extendidos y en movimiento, para ilustrar y potenciar sus mensajes.
- Escuche atentamente las preguntas.
- Al contestar, responda con el mensaje principal y no se sienta obligado a continuar luego de concluir su idea.
- Hable siempre en positivo.
- Respire adecuadamente para bajar el estrés (respiración diafragmática).
- En caso de entrevistas con reporteros de TV, procure utilizar mensajes que no sobrepasen los 20-30 segundos de duración.

Entrevistas por teléfono

- Procure grabar la conversación a fin de tener un soporte de lo dicho en la entrevista.
- Si la llamada la atiende usted directamente y es para ofrecer declaraciones en un programa de radio o TV. No responda sin estar preparado, tómese un tiempo prudencial, pero responda.
- Aproveche el hecho de que usted está al teléfono y no frente al periodista para utilizar sus apuntes y/o sus guías de mensajes principal en la formulación de su discurso.
- Compórtese de manera natural durante la llamada.
- Apague el celular y cualquier radio o televisor encendido cerca de usted o busque un sitio donde no haya ruido de ambiente.

10.5 DECÁLOGO DEL BUEN VOCERO

1. Mantenga la serenidad y tranquilidad en las declaraciones públicas.
2. Domine el tema a tratar.
3. Estructure mensajes precisos y directos.
4. Utilice un lenguaje claro y conciso.

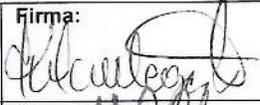
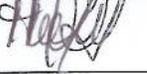
Este documento es propiedad de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali. Prohibida su alteración o modificación por cualquier medio, sin previa autorización del Alcalde.

 ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMUNICACIÓN PÚBLICA	SISTEMAS DE GESTIÓN Y CONTROL INTEGRADOS (SISTEDA, SGC y MECI) MANUAL DE GESTIÓN COMUNICATIVA DE CRISIS Y VOCERÍAS INSTITUCIONALES	MEDE01.06.01.18.P05.M01	
		VERSIÓN	1
		FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	14/nov/2014

5. Transmita ideas simples y de fácil comprensión.
6. Evite frases hechas y muletillas.
7. Utilice con moderación los adjetivos y adverbios.
8. Recorra a ejemplos cuando sea posible.
9. Ofrezca solo cifras imprescindibles y debidamente validadas.
10. Prevenga con antelación los posibles imprevistos.

11. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Modelo de Comunicación Pública organizacional e informativa para las entidades del estado (MCPOI), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Programa Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia.
- Guía Práctica de Gestión de Crisis Comunicacional, Miguel Zeña / Renzo Segura, Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, Septiembre - 9 -2009.
- Manual Para el Manejo de Situaciones de Crisis Corona, Diciembre - 2010.

Elaborado por: María Isabel Ortega Solano	Cargo: Profesional Universitario.	Fecha: 14/11/2014	Firma: 
Revisado por: Harold Jiménez Alarcón	Cargo: Asesor de Comunicaciones	Fecha: 14/11/2014	Firma: 
Aprobado por: Eleonora Ana Milena Cerón Valencia	Cargo: Secretaria General	Fecha: 14/11/2014	Firma: 