



Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis

Ministerio
de Educación
Nacional
República de Colombia



Revolución
Educativa
Colombia aprende

MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS



Coordinación	Marta Lucía Villegas Botero Presidenta del Icetex
Redacción y Edición	Amanda Ramírez R. Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones
Diseño y diagramación	Oficina Asesora de Comunicaciones
Impresión	LEGIS S.A.

Bogotá, D.C., abril de 2010

Índice

INTRODUCCIÓN	5
OBJETIVO GENERAL	7
Objetivos Específicos.....	7
JUSTIFICACIÓN	9
ALCANCE DEL MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS.....	10
Definición de Crisis:	10
Características de una Crisis:	11
ETAPAS DE UNA CRISIS:.....	13
ESCENARIOS DE UNA CRISIS.....	15
TIPIFICACIÓN DE LAS CRISIS EN EL ICETEX.....	17
PÚBLICOS QUE PODRÍAN GENERAR UNA CRISIS O SER AFECTADOS POR ELLAS	19
PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN SITUACIONES DE CRISIS DEL ICETEX	21
2. Durante la crisis:	22
3. Después de la crisis:	23
MÉTODO COMUNICATIVO ESPECÍFICO PARA CUALQUIER CRISIS DEL ICETEX	26
1. Fase de Estrategia.....	26
1.1. Reacción:.....	27
1.2. Respuesta:.....	27



2. Fase de Neutralizar	28
2.1. Reducción	29
3. Fase de Aprendizaje.....	30
3.1. Recuperación:	30
3.2. Replanteamiento:	31
COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX.....	32
MIEMBROS Y FUNCIÓN GENERAL DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX.....	33
Guía de Procedimientos del Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del Ictex.....	38
1. Objetivos como base de la guía	38
2. Diagnóstico y análisis de crisis potenciales	38
3. Clasificación de las situaciones de crisis:	38
4. Fijar los escenarios y la dimensión de la crisis:	39
5. Seguimiento de la crisis:.....	40
6. Análisis de públicos afectados:	41
7. Comunicación interna:	41
8. Contenido de los mensajes emitidos:	42
9. Definición del centro de operaciones del Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis:	42
10. Elaboración del Plan de Respuesta Inmediata:	44
11. Actores y autoridades locales:.....	45
12. Elaboración de mensajes:	46
13. Redacción de documentos informativos:	46
14. Preparación de los Portavoces:	51
ANEXOS	57

INTRODUCCIÓN

Promover y financiar el acceso a la educación superior de los colombianos con méritos académicos y escasos recursos económicos, así como contribuir con la internacionalización de la educación superior colombiana, es una labor que requiere constantemente estar protegida de eventualidades que pongan en riesgo su eficaz desarrollo. Las crisis presentadas en el ámbito de la comunicación interna y externa de la organización son serias complicaciones que debilitarían la imagen corporativa del ICETEX entre sus funcionarios, usuarios, beneficiarios, aportantes, comunidad en general y medios masivos; en vista de que estos actores son los propietarios de información valiosa que debe interactuar de manera fluida a favor de los servicios, los procedimientos y el funcionamiento de la entidad.

El presente Manual de Crisis de Comunicación, plantea un modelo de seguridad que administre estratégicamente el riesgo y genere una respuesta planeada ante cualquier crisis en comunicación que intente interrumpir la misión y la visión proyectadas por el ICETEX en el sector educativo, tanto en Colombia como en el exterior.

OBJETIVO GENERAL

Establecer las políticas, principios y directrices de administración del riesgo y respuesta institucional ante cualquier crisis interna y externa que eventualmente desestabilice la responsabilidad, los sistemas, los procedimientos, los servicios y la imagen corporativa del ICETEX; para conservar su credibilidad y profesionalismo hacia el aporte educativo del país.

Objetivos Específicos:

1. Conformar un Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis en el ICETEX que liderará la respuesta y administración del momento de crisis, para encauzar favorablemente las alternativas de solución que ayudarán a superar el imprevisto.
2. Implementar guías prácticas de procedimiento comunicativo dirigido a funcionarios y contratistas, para regular el desarrollo de la crisis y así aminorar su impacto en los servicios de la institución.
3. Monitorear constantemente los procesos del ICETEX con la información que los contienen para regular su funcionamiento dentro y fuera de la organización, con la finalidad de permitir canalizar y difundir sus contenidos de manera pertinente.
4. Mantener actualizados e informados a los funcionarios de la organización a través de talleres periódicos de tipo inductivos, formativos y preventivos que los capaciten en confianza y credibilidad alrededor del funcionamiento de ICETEX.
5. Fortalecer la confianza de beneficiarios, usuarios y opinión pública hacia la labor que adelanta el ICETEX y sus funcionarios, aumentando su presencia en los procesos educativos adelantados entre ésta institución y los demás entes requeridos.
6. Controlar las situaciones de crisis en la infraestructura física que pueda enfrentar el ICETEX, con planes de contingencias y campañas preventivas para los usos apropiados de las instalaciones en contextos de bajo, medio y alto riesgo.



7. Propiciar un manejo adecuado de la marca ICETEX entre sus aliados estratégicos, para no generar publicidad distorsionada ni confundir a los beneficiarios de los créditos educativos.
8. Garantizar a los usuarios que los recursos educativos ofrecidos por el ICETEX, se brindan bajo los principios de la equidad y el mérito, independientemente de las crisis socioeconómicas que repercutan en el desarrollo del país.

JUSTIFICACIÓN

Ante situaciones que impacten los servicios que brinda el ICETEX como: información viciada o tergiversada de la entidad, manejo inadecuado de los procedimientos institucionales, crisis políticas o corporativas, daños en la infraestructura de la plataforma tecnológica, desastres naturales y ambientales, epidemias, brotes de violencia, entre otros; el ICETEX a través de sus distintas dependencias y en coordinación con la presidencia del Instituto, debe responder oportunamente para minimizar los riesgos o daños de las crisis y así proteger la integridad y los intereses tanto de los beneficiarios como de la misma corporación.

Es imprescindible un manejo cuidadoso de la comunicación a nivel interno y externo cuando se presentan estas situaciones de riesgo de manera directa o indirecta; en vista de que el componente comunicativo es el que le permitiría al ICETEX interactuar minuciosamente con los actores que hacen parte de la entidad para difundir, regular, monitorear y controlar el impacto que causen estos acontecimientos a los servicios que determinan la actividad educativa del Instituto.

Conservar una imagen segura, sólida y creíble del ICETEX entre los colombianos, garantizándoles una grata percepción de su infraestructura y servicios, mediante la implementación continua del Manual de Crisis de Comunicación; debe convertirse en un procedimiento específico a cumplir por parte de quienes integran la organización, y que evaluará el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX creado para liderar las alternativas de solución en momentos de crisis. Este grupo de control lo lideran: un Portavoz Oficial General, que para el caso sería el Presidente (a) del ICETEX; y el Portavoz Específico Delegado que se encargaría de comunicar entre el público interno y externo y los medios, los detalles especializados de la situación que apremie.

Definir una fuente primaria específica que controle el flujo de información del ICETEX, para dar prueba de la responsabilidad que se ha construido con los años en medio de crisis; se convertirá en una herramienta efectiva para permitirle a la empresa un seguro trasegar por su labor educativa. Con la creación y cumplimiento de un Manual a prueba, actualizado periódicamente, ejecutable económicamente; le posibilitará al ICETEX prever y controlar con altos estándares empresariales los retos inusitados que le generen las complicaciones en el medio nacional.



ALCANCE DEL MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS

El Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis se implementa para proteger los principios y las políticas del Instituto frente a contextos adversos inesperados. Es una herramienta que aunará esfuerzos entre los funcionarios y entidades adscritas al ICETEX, para regular los momentos de crisis a través de una comunicación adecuada que permita conservar una imagen corporativa honesta entre los públicos y los medios masivos de comunicación; así mismo, para evitar o mitigar el riesgo interno y externo que afecte la reputación de la marca y de los servicios educativos que con ella se adelantan.

El Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis del ICETEX, se ajusta al cumplimiento de los requisitos establecidos por la Superintendencia Financiera de Colombia, en sus Circulares Externas 041 de junio de 2007 y 014 de 2009, sobre la implementación del Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), para medir, controlar y monitorear las situaciones adversas que atenten contra la imagen corporativa del Instituto.

Definición de crisis:

Una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas del ICETEX; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma del Instituto en el país y en el Exterior.

Para una mejor actuación profesional frente a las crisis, se pueden clasificar en:

1. **Crisis evitables:** Situaciones que podrían evitarse mediante una actuación eficaz del ICETEX y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas (desinformación, mal manejo de imagen corporativa, crisis mediáticas, etc.)
2. **Crisis no evitables:** o accidentales, ya que el origen muchas veces se encuentra en la naturaleza o en la fatalidad (desastres naturales o accidentes al interior de las instalaciones de la empresa)

Características de una crisis:

1. **Sorpresa:** Las crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la empresa, por lo que se hace importante tener en cuenta que nada hay más presente para una Institución que la misma incertidumbre, priorizando la evaluación constante como método para actuar ante situaciones inesperadas.
2. **Falta de información:** Es imprescindible que los funcionarios cuenten con información general y específica del ICETEX tanto para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que encausen la solución.
3. **Escalada de acontecimientos:** Generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves de ICETEX; por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena.
4. **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 funcionarios del ICETEX una actitud de alerta y prevención, que los capacite en la detección temprana de los síntomas de una eventual dificultad en conjunto, con planes de contingencia aplicables de acuerdo al problema y sus posibles consecuencias.
5. **Foco de atención:** Si bien es cierto que cuando llega una crisis, la Institución debe centrar su atención en ésta, ello no implica que se descuiden los demás aspectos que podrían parecer ajenos a esta situación pero que ante la desatención, pueden o bien aumentar el problema, o bien generar uno nuevo que abarque otras esferas.
6. **Sensación de persecución:** Habitualmente se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis por la que pueda atravesar el ICETEX; no hay una responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés como los medios de comunicación y similares, están buscando afectar a la Institución de alguna



manera sin que sea cierto. Que la prevención y la alerta no sobrepasen a los terrenos extremos.

7. **Pánico:** Las primeras percepciones que se tienen ante el arribo de una crisis son de pánico y miedo, ya que se vive una incertidumbre y en mayor grado por el desconocimiento del tema; sumado a ello, las pocas muestras de resultados positivos. Lo anterior, acrecienta dicho sentimiento de impotencia que sólo podría aminorarse con el desarrollo del plan de respuesta para la crisis; y que puede presentarse en un menor grado al estar dispuesto y alerta para cualquier situación.

8. **Enfoque a corto plazo:** En primera instancia, se suele trabajar y pensarse única y exclusivamente en respuestas a corto plazo frente a la crisis, es decir, buscando “borrar” tajantemente la situación problema, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar ésta vicisitud a futuro. Se requiere crear un historial para la crisis, con el propósito de no perderle de vista.

ETAPAS DE UNA CRISIS

Antes de que se presente una situación de crisis en el ICETEX, existen fases previas que si son atendidas y controladas oportunamente por la Institución, se respondería a los agravamientos producidos por la emergencia. Por tanto, se podría categorizar las crisis en las siguientes manifestaciones a tratar:

1. **Detección de señales.** Sondear, escuchar y examinar de forma permanente y con los medios internos y externos con que cuenta el ICETEX; para indagar la dinámica del ambiente laboral; y ubicar posibles focos emergentes entre funcionarios, beneficiarios, usuarios, aportantes y medios masivos de comunicación.
2. **Preparación y prevención.** Implementar campañas en la Institución que formen, informen, alerten y prevengan a los funcionarios; para que puedan hacer todo lo posible en impedir y estar preparados con la llegada de las crisis evitables e inevitables en cualquier instancia organizacional.
3. **Gestión (Comunicación).** Con la llegada de la crisis, se requiere manejarla de manera cautelosa con herramientas comunicativas que permitan difundir, interpretar y tratar tanto el problema presentado como el Plan de Respuesta para aminorarlo. En ese orden de ideas, los medios como las estrategias comunicativas del ICETEX, operarán el asunto para no afectar los intereses ni la credibilidad de la marca de la empresa.
4. **Contención o control.** De surgir la crisis en dependencias específicas del ICETEX, 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. Se les puede hacer partícipe en un tono informativo y ejemplificado de lo que acontece con el inconveniente, para que estén alertas de lo que pueda ocurrir en sus áreas.
5. **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.



- 6. Aprendizaje.** Implementar exámenes a los funcionarios del ICETEX, para medir las lecciones aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso crítico de la empresa; para establecer los niveles de respuestas que se tendrían para futuras crisis internas y externas.

ESCENARIOS DE UNA CRISIS

El ICETEX, como entidad financiera, identificó y plasmó en su mapa de riesgos factores que pueden desencadenar crisis derivadas de problemas que afectan a un usuario o beneficiario de los servicios que presta el Instituto en las distintas regiones donde se tiene presencia Institucional.

En consecuencia, se pueden agrupar los potenciales escenarios de crisis en:

1. **Riesgos en la plataforma y sistemas tecnológicos:** En vista de que el sitio Web del ICETEX es de carácter transaccional, la pérdida de información, la congestión o el colapso de la red que ocasionan los problemas de comunicación entre los ordenadores y el servidor son las principales causantes de un daño categórico en uno de los pilares del servicio de la empresa. Sumado a ello, la intrusión de usuarios no autorizados y de personal sin la debida formación en el manejo especializado de la página Web de la Institución, pueden ocasionar la sustracción o alteración de material que desencadenarían en crisis operativas, económicas, legales y mediáticas a corto, mediano y largo plazo.
2. **Información telefónica y en el chat proporcionada de manera errónea o parcial:** Brindarle información segura y exacta a los usuarios que recurren a los Contac Center como medio de respuesta ligera; es una finalidad puntual que se empieza a ver amenazada precisamente por la inmediatez para brindar el servicio y el contenido de la información que se facilite. De la destreza del funcionario y su nivel de conocimiento alrededor del ICETEX, preferiblemente actualizado, dependerán para sortear crisis de desinformación masiva entre los usuarios que diariamente recurren a este medio.
3. **Asesorías inoportunas a los usuarios:** Actualmente el servicio de Atención al Usuario del ICETEX fue contratado a través de la empresa SERLEFIN, que ha distribuido personal en los 23 Centros de Atención en todo el país y en la sede central, para brindar asesoría especializada a los públicos que buscan acceder a los servicios de la entidad. En la capacitación, compromiso, lealtad y manejo de la base de datos por parte de estos asesores, radica el surgimiento de crisis; son ellos quienes propiciarían eventualmente inconvenientes en el plano operativo, de servicios, en públicos y por supuesto mediático; si realizaran manejos inadecuados a la información que tienen acceso.



4. **Servicios de información inconclusos:** Todos los funcionarios del ICETEX son potencialmente poseedores de información institucional y facilitadores de la misma cuando alguien lo requiera, sin necesidad de cumplir una función asesora. Responderían a una necesidad de guía general cuando se crucen con los diversos públicos dentro y fuera de la organización, cuando eso ocurre es propensa una crisis de no informar y representar de manera idónea la imagen corporativa del Instituto ante los usuarios; todo a causa de un nivel de capacitación que no llene las expectativas.
5. **Respuestas extemporáneas:** Se refiere principalmente a los tiempos que se emplean para dar soluciones a los beneficiarios especialmente, cuando se trata de Derechos de Petición. Para ello, se llevan a cabo seguimientos que permiten indagar el por qué de la demora en las respuestas y la satisfacción que las mismas proporcionan al usuario.
6. **Respuestas a los medios de comunicación:** Antes, durante o después de una crisis, los medios de comunicación querrán saber cómo responde el ICETEX en estas instancias; y tanto la inmediatez como la pertinencia de las respuestas determinan la buena relación y el adecuado manejo del momento crítico frente a la radio, la prensa, la televisión y la opinión pública. Aquí se debe ser mesurado y estratégico a través de los portavoces de la empresa, para no dejar filtrar información y proteger la imagen corporativa.
7. **Usos inadecuados de los medios internos y externos:** Medios virtuales e impresos; cartelera interna; campañas institucionales; talleres lúdicos y pedagógicos; el voz a voz; ICETEX Te ve y próximamente ICETEX Radio, se cuentan como los principales mecanismos de intercambio comunicacional de carácter institucional entre los públicos internos y externos de la organización. Son ellos los que lideran la difusión y recepción de la imagen corporativa del ICETEX, y en ellos radica la prevención o manejo eventual de una crisis informativa, de mensajes tergiversados, de propaganda nociva, de publicidad engañosa o arremetidas mediáticas por intereses determinados.

TIPIFICACIÓN DE LAS CRISIS EN EL ICETEX

1. Seguridad

- 1.1. **Uso inadecuado de la imagen corporativa del ICETEX:** Información distorsionada, mal intencionada, inexacta, incompleta, difusa o compleja que se genere interna o externamente y que propicie un terreno para situaciones críticas de la entidad.
- 1.2. **Incidentes con usuarios, personal o proveedores:** En peculados, cohechos, prevaricatos y otros incidentes que involucren a integrantes de la Institución y que afecten la imagen de la empresa en su conjunto.
- 1.3. **Problemas de seguridad de tipo general:** Todo aquello que afecte la seguridad de la Institución en donde el ICETEX tiene presencia institucional, como: seguridad informática, atentados contra las propiedades o la integridad física de los funcionarios.

2. Desastres naturales o de Infraestructuras

- 2.1. **Fenómenos naturales:** Tormentas, inundaciones y otros eventos relacionados con el clima; al igual que sismos y actos no previsibles.
- 2.2. **Medio ambiente:** Rotura de cañerías, espacios físicos ergonómicos emisión accidental de gases, contaminación del agua o hacia el aire, de cualquier sustancia que pueda amenazar la salud, seguridad y bienestar de los usuarios, beneficiarios o funcionarios del ICETEX.
- 2.3. **Desastres:** Incendios, explosiones y derrumbes de edificios, daños en carreteras, interrupciones de servicios públicos o cualquier suceso que amenace la infraestructura del ICETEX e interrumpa la oportuna prestación de sus servicios.



3. Salud pública

- 3.1. **Salud pública o higiene alimentaria:** Contaminación de aguas, aire, brotes epidémicos, o cualquier situación que redunde en enfermedades e infecciones que lleguen a perturbar a los usuarios o funcionarios del ICETEX.

4. Crisis generales de la región y el país

- 4.1. **Crisis políticas:** Los incidentes terroristas, disturbios, insurrecciones civiles y cualquier circunstancia que ponga en peligro la seguridad del ICETEX, sus funcionarios, sus servicios, proveedores y usuarios.
- 4.2. **Huelgas generales:** Huelgas y manifestaciones públicas pueden interrumpir, retrasar o perjudicar el servicio; causar contratiempos a los clientes de la organización en las diferentes oficinas que tiene el ICETEX.

5. Crisis generales de la organización:

- 5.1. **Cobro de cuotas:** Cobro de los créditos educativos por parte de funcionarios del ICETEX, o por los servicios prestados para agilizar cualquier trámite.
- 5.2. **Distorsión de contenidos:** Se presentan en los procedimientos para acceder a los créditos del ICETEX ocasionando malos entendidos a raíz de publicidad engañosa, de esta manera se distorsiona y deteriora la imagen corporativa entre los públicos externos.
- 5.3. **Manejo de la marca:** Propiciar un inadecuado manejo de la Marca y distribuirla en forma indiscriminada sin investigar las razones e implicaciones de su uso, puede generar riesgos de un mal endoso o publicidad engañosa ante el beneficiario, el aliado estratégico confiable, los clientes potenciales y los medios masivos de comunicación. Omitir el procedimiento de uso de la marca que propone el Manual de Identidad Corporativo del ICETEX, implica dichas consecuencias, además de la utilización sin autorización.

PÚBLICOS QUE PODRÍAN GENERAR UNA CRISIS O SER AFECTADOS POR ELLAS:

En este aspecto, se enfatiza en los grupos de interés que de alguna manera se encuentren relacionados con el ICETEX y que podrían intervenir así mismo en una eventual problemática al interior o fuera de la organización. Entre estos grupos se pueden detectar:

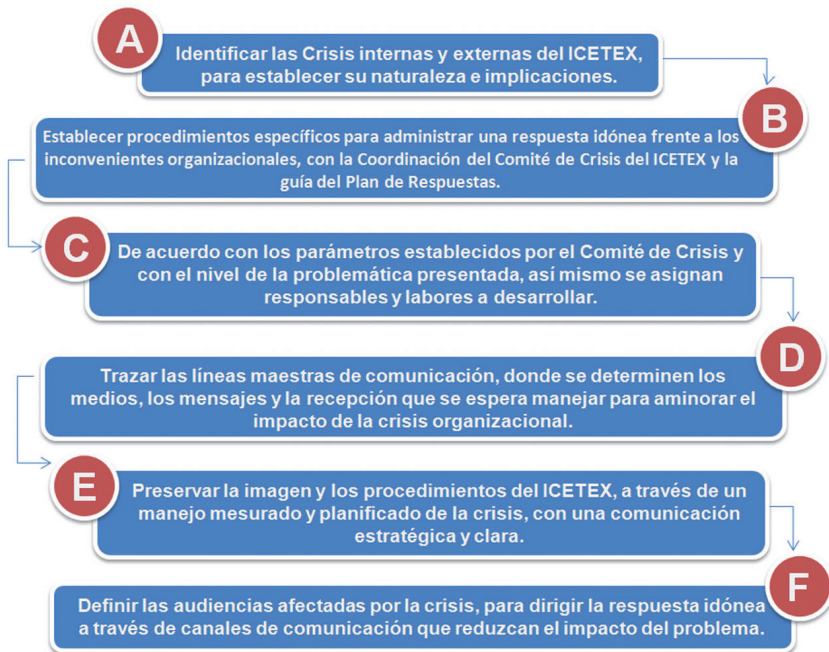
1. **Beneficiarios – Usuarios (estudiantes y padres de familia):** Son nuestra primera razón de ser, el eje del trabajo educativo de la entidad y por quienes se realizan las labores en el ICETEX. Con ellos, se debe entablar una comunicación sólida, eficaz y contundente que permita conocer sus inquietudes, necesidades y opiniones para abordarlas adecuadamente con o sin crisis organizacionales.
2. **Instituciones de educación superior:** la labor social como entidad del Estado que ejerce el ICETEX en el país, no tendría un significado claro sin el convenio y el intercambio con las universidades colombianas y del extranjero; en ellas está depositado el compromiso de profesionalizar el talento de los compatriotas y proyectar el desarrollo del país con la financiación educativa; de manera que es de suma importancia el manejo de los contenidos y los acontecimientos que ocurran entre ambas instancias a través de canales y funcionarios altamente calificados, para prevenir o superar situaciones de crisis.
3. **Junta directiva:** Integran la base de las políticas de la entidad y por lo cual, se hace importante que estén actualizados con el acontecer laboral y operativo de la misma, ya que el propósito es encauzar idóneamente cada una de sus decisiones y alternativas frente a una circunstancia de crisis. El proceso de toma de decisiones puede darse en los tiempos establecidos y acorde con los requerimientos según sea el caso emergente.
4. **Autoridades gubernamentales:** Son los principales entes reguladores y de control de muchas situaciones y procedimientos que se realizan al interior del ICETEX, la relación con ellas debe ser planeada y constante para propiciar un trabajo mancomunado, que arroje los resultados esperados y la fortaleza necesaria para enfrentar las crisis que los aqueje.



5. **Funcionarios del ICETEX:** Se trata de los clientes internos, de quienes depende que los beneficiarios y usuarios puedan ver satisfechas sus necesidades con nuestros servicios, y en gran medida, el que se encuentren informados de lo que acontece en el ICETEX. Los funcionarios permiten un manejo más adecuado de la crisis y reducen así, la presencia de rumores e información errónea que intensifiquen la contingencia.
6. **Contratistas y/o agentes de tercerización:** En vista de que algunos servicios en el ICETEX se encuentran tercerizados para la agilidad y posicionamiento en el mercado de la entidad; la fuga o el inadecuado manejo de información institucional puede generar crisis irremediables que se agravarían con la evolución de sus efectos secundarios. La capacitación y compromiso de los funcionarios de esta categoría, determinan el grado del impacto de la crisis y la superación de la misma.
7. **Entidades aportantes en la constitución de fondos para la educación (estatales y privadas):** el sostenimiento de una alianza estratégica favorable; permitirá no sólo proteger y mostrar una marca corporativa solidificada ante los entes que benefician la educación en el país; sino que también garantizará la apertura y la inclusión educativa a más colombianos en instituciones especializadas, gracias a un manejo cuidadoso de relaciones interinstitucionales en momentos o no de crisis.
8. **Medios masivos de comunicación:** De ellos depende principalmente la imagen en la opinión pública de la Institución, por eso es importante facilitarles la información clave y precisa que se pueda difundir en un momento de crisis; de lo contrario, los mismos medios contarán su versión de los hechos y buscarán los mensajes que respondan a su necesidad de inmediatez sin medir el impacto para el ICETEX. En muchos casos, estos no pasan de ser rumores sin fundamento que podrían dañar la imagen institucional.
9. **Comunidad en general:** Referido a entes claros como las poblaciones, los colegios, entidades del sector financiero y todos aquellos grupos de interés similares que desarrollen un rol clave en las labores del ICETEX y que en ocasiones, pueden estar involucrados en momentos de crisis para la entidad.

Frente a los públicos detectados para una eventual crisis organizacional en el ICETEX, es indispensable que el personal de la empresa reconozca el perfil, el grado de responsabilidad y el nivel de afición de cada una de las personas mencionadas; para fortalecer sus aptitudes preventivas y el intercambio comunicacional con cada una de ellas.

PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN SITUACIONES DE CRISIS DEL ICETEX



Durante una crisis en el ICETEX, se debe contar con planes de acción que permitan llegar a soluciones y acuerdos, con el fin de obtener soluciones benéficas para todos los afectados. De igual manera, es relevante evitar y mitigar una eventualidad adversa, al tiempo que se puede aprender de ellas para no cometer los mismos errores y lograr prevenirlas en el futuro:

1. Previo a la crisis:

Es favorable determinar previamente, posibles variables que permitieran detectar situaciones de crisis con el fin de estar atentos, anteponerse a secuelas que afecten aún más a la entidad y evaluar a partir de lo actuado, su probabilidad y el impacto de consecuencias resultantes:



1.1. Filtros para antecederse a la crisis:

De acuerdo con la estructura física y de recursos humanos, el ICETEX puede disponer de los siguientes elementos en cada área de trabajo, para anticiparse a una posible situación adversa:

- 1.1.1. Responsables o jefes de cada área.
- 1.1.2. Medios de comunicación (impreso y virtual) más cercanos al área.
- 1.1.3. Usuarios internos y externos que atiendan el área.
- 1.1.4. Evaluación de las actividades habituales previstas por el área.

2. Durante la crisis:

A continuación se enumeran los procedimientos o pasos que se deben seguir en una crisis, para garantizar que se adopten las medidas adecuadas en materia de comunicación:

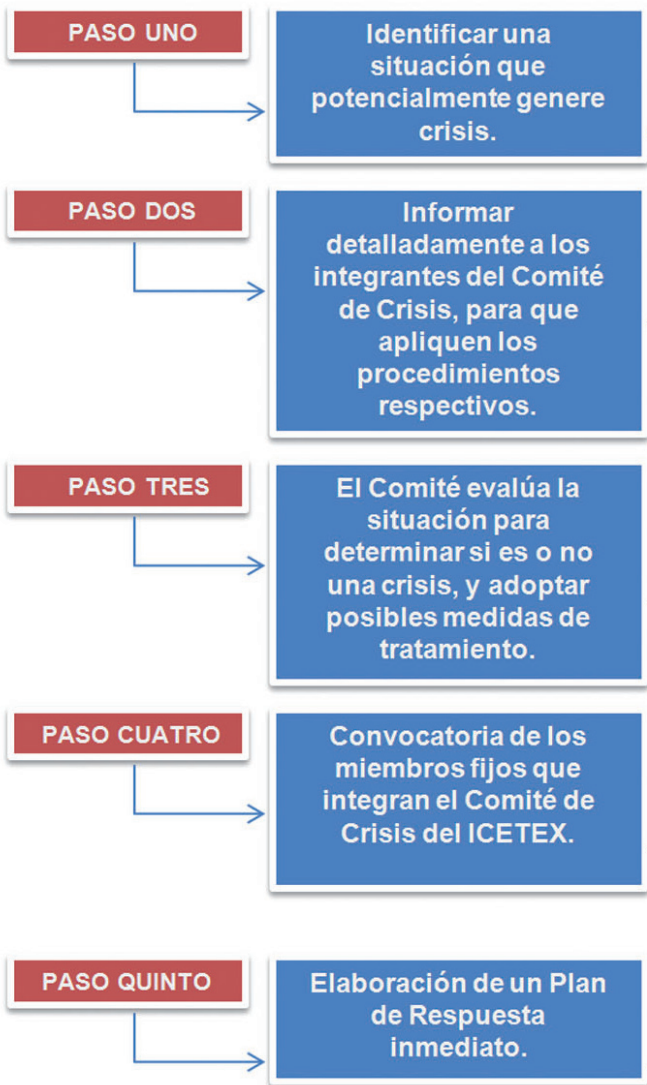
- 2.1. **Detección de incidentes o situaciones de crisis:** Cualquier funcionario del ICETEX debe informar inmediatamente a la Oficina de Comunicaciones sobre cualquier incidente que se produzca en su ámbito de actuación. Esta detección puede llegar por una queja, una denuncia, los medios, antes de control, redes sociales o cualquier otra circunstancia que permita conocer hechos que se salen de la normalidad y que amenazan la integridad de la imagen corporativa.
- 2.2. **Convocatoria del Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis:** El presidente (a) del ICETEX, junto con la Jefe de Comunicaciones y el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis, contactará a sus integrantes inmediatamente para analizar, evaluar y tomar las primeras decisiones del caso correspondiente, basados en los acontecimientos de las "Primeras 24 Horas". Luego se recurrirá al proceso de clasificación de las crisis, consideración de su naturaleza y difusión a los miembros de dicho comité; para tomar las medidas necesarias con el propósito de afrontarla y generar alternativas de solución.

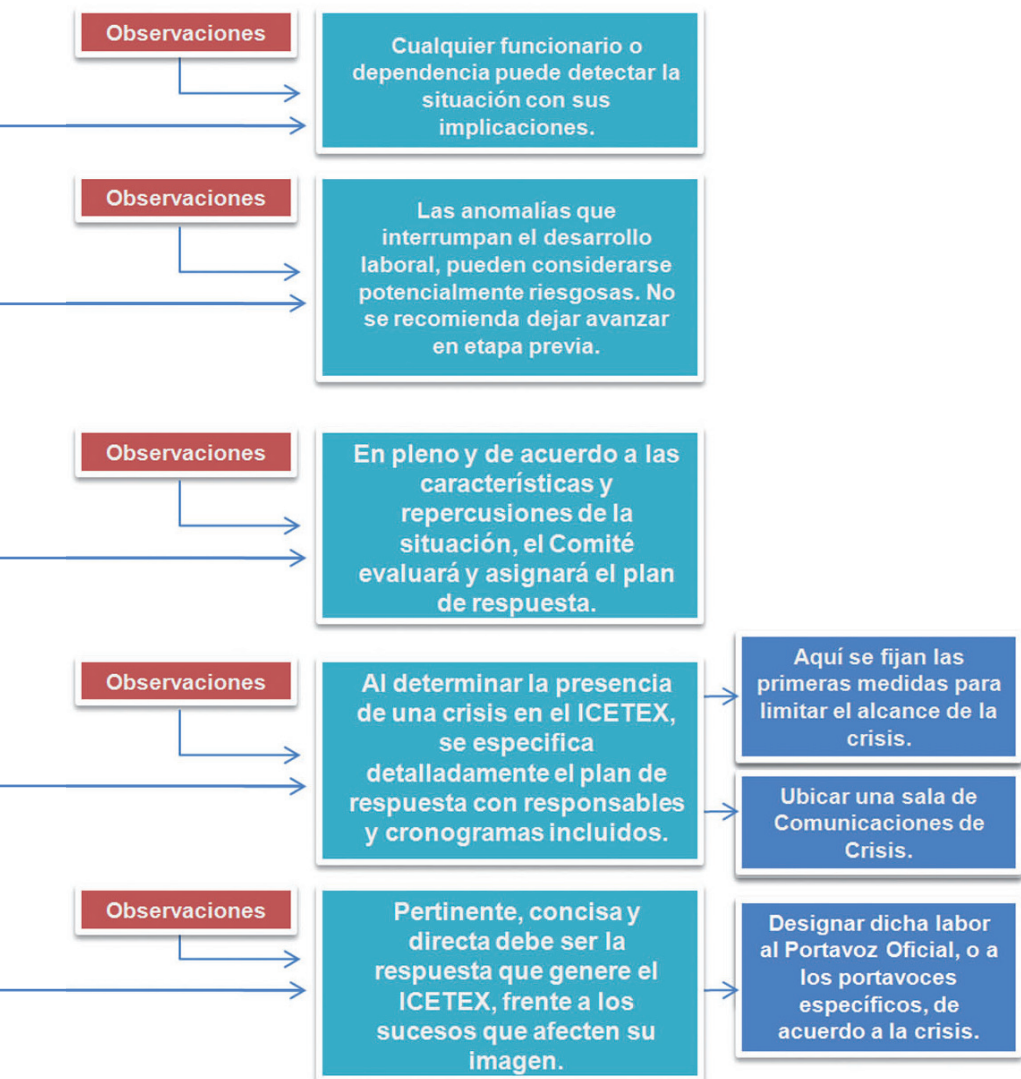
- 2.3. Activación del monitoreo:** Se intensificará el seguimiento y monitoreo de la situación, tanto en las fuentes de origen de la información como en los medios.
- 2.4. Determinación de las primeras medidas:** El Presidente (a) y el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX se encargarán de determinar las respuestas, para evitar que se convierta definitivamente en crisis o para regular el desarrollo de la misma.
- 2.5. Elaboración de un plan de repuesta inmediata:** La oficina de Comunicaciones se encargará de elaborar a la mayor brevedad, un plan de respuesta. En este caso se encargará la Jefe de la Oficina Asesora de Comunicaciones del ICETEX.

3. Después de la crisis:

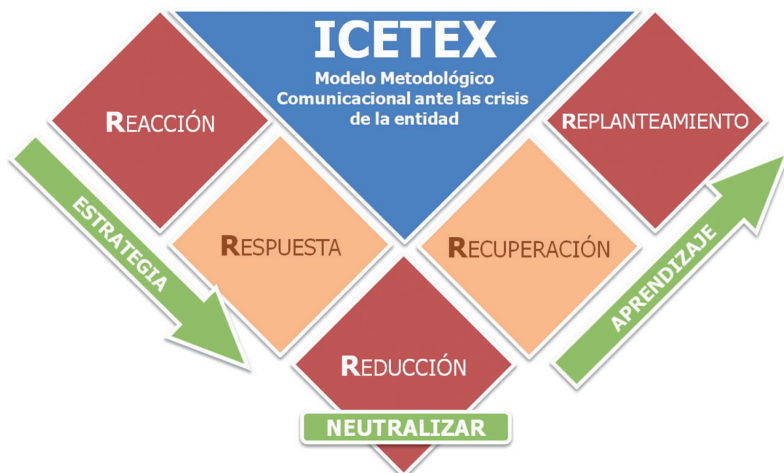
Después de ocurrida una crisis que repercutió en el funcionamiento habitual del ICETEX, es conveniente evaluar lo sucedido para sentar precedentes que admitan en futuros casos, la posibilidad de detectar a tiempo la presencia de síntomas de problemas; y revisar las medidas adoptadas indagando por su coherencia y por la solución que otorgan a este suceso.

MATRIZ DE RESPUESTA DURANTE UNA CRISIS EN ICETEX





MÉTODO COMUNICATIVO ESPECÍFICO PARA CUALQUIER CRISIS DEL ICETEX



Se trata de un esquema metodológico que le permite al ICETEX administrar estratégicamente las fases de una crisis, el antes, durante y después descrito anteriormente, a través de herramientas comunicativas con las que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades internas y externas. Esta metodología guiará satisfactoriamente al Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis de la entidad, en el manejo de situaciones adversas desde el instante en que se vislumbren hasta cuando finalmente integren el historial de momentos críticos del ICETEX. El modelo metodológico está dividido en tres fases que detallan acciones específicas:

1. Fase de estrategia

Es la etapa indicada de funcionarios y directivas, para diagnosticar la actividad del ICETEX y detectar los inconvenientes que desestabilicen los objetivos de la empresa; de hacerlo, tanto el personal como las herramientas comunicativas estarían previstas para afrontar las vicisitudes organizacionales que emerjan en el funcionar habitual del ICETEX. Para que la Fase de Estrategia se adelante sin mayores contratiempos y garantice la resolución de la crisis, se deben realizar dos acciones comunicativas:

1.1. Reacción:

Una actitud de detección, difusión y alerta por parte de los funcionarios frente a cualquier anomalía que amenace las actividades laborales dentro y fuera del ICETEX. Como no se trata de causar pánico o emergencia masiva, la reacción debe originarse en el marco de unos parámetros específicos:

- 1.1.1. Consolidar un Informe General los viernes en horas de la mañana, que encauce las actividades y procedimientos del ICETEX y recoja un listado de las eventualidades surgidas durante ese lapso; para monitorear constantemente la dinámica organizacional de la empresa y prever cualquier situación ajena al desarrollo habitual.
- 1.1.2. Dirigirse al Jefe del Área, para que este a su vez lo haga con algún miembro activo de la Oficina Asesora de Comunicaciones, con la intención de informar minuciosamente del imprevisto que se desarrolla (directamente, medio escrito o a través del Outlook)
- 1.1.3. No comentar la posible crisis con otros funcionarios de la empresa, ajenos al accionar del suceso, para evitar fomentar el chisme, la tergiversación, la desinformación o incluso el mismo pánico entre la entidad.
- 1.1.4. Los funcionarios deben ponerse a disposición de las indicaciones que establezca en primera instancia el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis, mientras se estudia el inusitado suceso.
- 1.1.5. Quien haya detectado la crisis o su misma área, pueden realizar un seguimiento del hecho para mantener informado a los respectivos entes de control, hasta donde lo permita este Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis.
- 1.1.6. Presentar posibles soluciones para los casos donde el imprevisto se torne en una crisis inminente.

1.2. Respuesta:

Luego de evaluar el suceso y determinar que se trata de una vicisitud, el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX liderará en adelante



el proceso de resolución del problema a partir de la Respuesta. Una acción donde los integrantes del mencionado organismo planearán la estrategia comunicativa para responder inicialmente a la etapa crítica; organizará al equipo de funcionarios que apoyarán el tratamiento y dispondrá de sus medios de comunicación para salvaguardar la imagen y los servicios de la entidad. Los parámetros establecidos para realizar una etapa favorable de respuesta, son:

- 1.2.1. Convocar al Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX, para que desde esta instancia disponga de los medios de comunicación y los utilice adecuadamente con la guía de la oficina Asesora de Comunicaciones (Comunicación Interna, Comunicación Electrónica, Medios, Atención a afectados, proveedores y funcionarios, Elaboración de mensajes, Documento de preguntas y repuestas, Documentos informativos y Simulacro de Rueda de prensa)
- 1.2.2. Establecer guías de prudencia, prevención y respuesta adecuada entre los funcionarios; para limitar el accionar de la crisis en otros planos laborales del ICETEX no afectados o agravar los ya alterados. Únicamente quienes toman decisiones alrededor del problema será el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis.
- 1.2.3. Se elaborará un Plan de Respuesta que incluya: el discurso para informar sobre la crisis y sus avances; el equipo de trabajo que efectuará el seguimiento a la crisis; los medios internos y externos para regular el tránsito de la crisis por la entidad; mecanismos de sondeo que midan los impactos de la crisis con el paso de las horas.
- 1.2.4. Definir el procedimiento comunicativo a seguir para enfrentar directamente la crisis y aminorar sus efectos en los servicios del Instituto.

2. Fase de neutralizar

Es la etapa álgida para enfrentar directamente con las estrategias comunicativas y personal planificado el problema que aqueje la estructura del ICETEX. En este punto directivas y Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis deben actuar en un solo frente para aminorar el accionar, el impacto y los efectos secundarios de la

vicisitud organizacional. Luego de asumir la responsabilidad de una crisis y plantear una metodología de solución; la comunicación desempeñará un rol protagónico como guía efectiva de la empresa, bajo la siguiente acción:

2.1. Reducción

El objetivo siempre será reducir hasta desaparecer la crisis con sus grados de influencia, evitando su reaparición en el futuro; y el mecanismo de Reducción se establece con lineamientos comunicativos que logren dicho tratamiento del problema en un tiempo determinado:

- 2.1.1. Tanto para las crisis evitables como las inevitables (descritas antes), los medios de comunicación del ICETEX y el plan establecido para ellos, deben enfocarse en informar prudentemente sobre la crisis y presentar pautas para tratarla en su aparición con mensajes claros a los funcionarios, para que ellos integren la solución, y no acrecienten el problema con rumores o datos inequívocos.
- 2.1.2. Los medios internos y externos del ICETEX deben informar oportunamente y de manera mesurada a los públicos directamente afectados y a los medios de comunicación externos, cuando lo amerite la crisis.
- 2.1.3. Los mensajes contruidos para que circulen a través de los medios escritos, radiales, impresos y digitales con los que cuenta la entidad; requieren claridad y ser concretos para no confundir a los públicos, a demás, deben pasar por los filtros respectivos para su emisión.
- 2.1.4. Los talleres informativos, pedagógicos y formativos son cruciales como estrategias comunicativas que se deben aplicar en las áreas o en la organización; para preparar constantemente al recurso humano a que posibilite la reducción del problema durante esta fase.
- 2.1.4.1. **Taller inductivo por funcionario:** Es la capacitación oficial dirigida a aquellos funcionarios que ingresan o se reintegran a la organización, para conocer en detalle el funcionamiento establecido del ICETEX, con las modificaciones y actualizaciones que existan alrededor de este tema.

Tiempo: Cada vez que se establece o se renueva la vinculación del funcionario con el Instituto.



2.1.4.2. Taller formativo por área: Es el curso especializado que reciben los funcionarios por área, para actualizar conocimiento sobre la organización y proponer estrategias corporativas para el perfeccionamiento de sus procesos y la defensa ante cualquier crisis empresarial.

Tiempo: Cada tres o seis meses, según lo estime el Jefe del área en consenso con el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX. En el año, como mínimo, el área debe tomar 2 talleres formativos de esta naturaleza.

2.1.4.3. Taller de actualización Institucional y por área: Son foros o charlas de capacitación para la organización entera o por áreas, enfocadas a discutir un tema empresarial, relacionado al sector que maneja el ICETEX, para analizar la situación actual de la empresa frente al asunto discutido.

Tiempo: Cada vez que lo organicen o dispongan las directivas del ICETEX o el mismo Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX.

3. Fase de aprendizaje

Al representar una institución que lidera procesos educativos en el país, facilitando el acceso al aprendizaje de aquellos que lo ameritan; indudablemente se confirma una premisa para el ICETEX que en este caso sería: “aprender de las crisis”. Accediendo a una fase que le permitirá, luego de superado el problema, finiquitarlo por completo no sólo en archivadores de actividades laborales de la entidad, sino en la formación de sus funcionarios y públicos específicos alrededor de lo ocurrido, ya que la finalidad es: analizar, concluir y proponer estrategias de prevención frente a situaciones adversas que desestabilicen la actividad laboral del ICETEX. Las acciones para esta última fase, la integran:

3.1. Recuperación:

Aquí los medios de comunicación de la empresa y sus contenidos se enfocan en la consecución de la estabilidad de la imagen corporativa entre sus distintos públicos; generando tranquilidad y confianza después de un momento crítico que resultó ser pasajero:

- 3.1.1. El portavoz Oficial y los portavoces específicos determinados por el Presidente (a) y el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX, liderarán los comunicados de conservación del orden luego de un momento de inestabilidad. La finalidad del Portavoz es recuperar con la emisión de mensajes, la confianza y lealtad entre los públicos a los cuales está dirigido el funcionamiento de la empresa.
- 3.1.2. Después de responder a la reacción de los públicos afectados, vendrá la etapa de ruedas de prensa para resolver los interrogantes y versiones que los medios hayan emitido sobre la crisis experimentada en el ICETEX.

3.2. Replanteamiento:

Las propuestas de personas y sectores que directa o indirectamente se relacionen con el ICETEX, son bien venidas para proyectar: la prevención, manejo y superación; tanto de la misma problemática vivida, como de las que posiblemente haya podido desencadenar la crisis primaria. Es una acción que se desarrolla por medio de reuniones y foros evaluativos que revisen en detalle la situación ocurrida, con los siguientes parámetros:

- 3.2.1. Convocar al Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis para revisar en detalle el proceso completo del problema experimentado: causas, responsables, impulsores, falencias, vacíos, formas de respuestas, efectividad de las estrategias comunicativas, reacción de los afectados y medios de comunicación; para evaluar en un primer momento la capacidad de la empresa para administrar situaciones críticas y proponer alternativas que refuercen las variables mencionadas.
- 3.2.2. Aplicar sondeos y encuestas a públicos internos y externos; que en su momento hayan sido afectados por la crisis, para indagar sus apreciaciones frente a las mismas y determinar con ello nuevas estrategias que prevengan y formen al ICETEX para cualquier momento adverso.
- 3.2.3. Reformar, actualizar y adecuar el Manual de Crisis, los Planes de Respuestas y la Guía de Procedimientos con el fin de adaptarla a las eventualidades que se presenten.



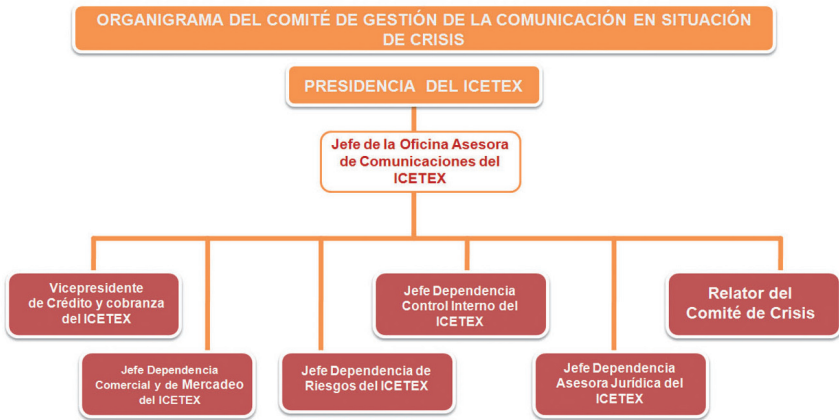
COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX

Como coordinador de toda la gestión del Instituto en situaciones que amenacen su efectivo desarrollo, El ICETEX debe estructurar un Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis conformado por Directivos del Instituto, que sean claves en el proceso de afrontar momentos de adversidad y conozcan ampliamente el funcionamiento interno y externo.

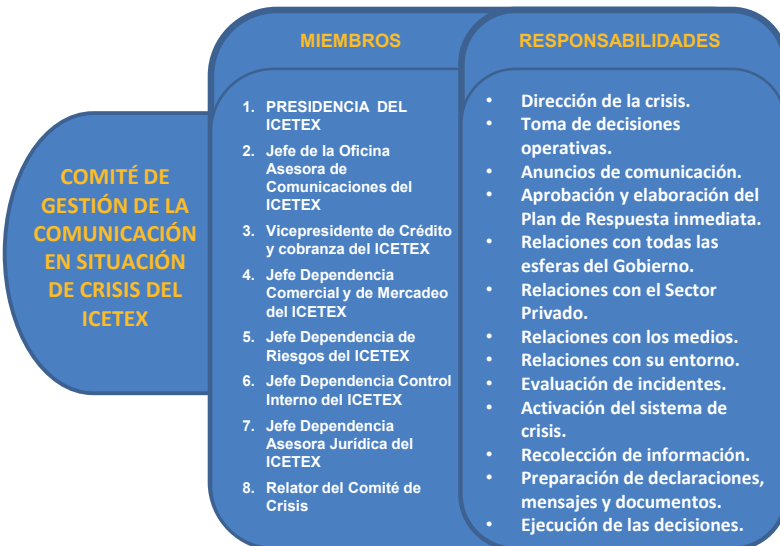
Debido a que los Comités de Crisis en Comunicaciones en circunstancias complejas demuestran mayor eficacia cuando sus directivas participan activamente para analizar las situaciones, se hace necesario que ellos lideren la toma de decisiones bajo criterios detallados para ejecutarlas con rapidez, recurriendo a la experiencia obtenida desde cada una de sus áreas.

El Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis recurrirá a su Portavoz Oficial (Presidente a cargo) que emita los comunicados pertinentes con capacidad de expresarse fluidamente; así mismo, se seleccionarán portavoces auxiliares en virtud del perfil de la crisis cuando esta requiera especificidad.

Para el ICETEX, la gestión se estructura en torno a un Comité de Comunicaciones de Crisis que actuará de una forma contundente; y debe estar liderada por su Presidente (a) del ICETEX, quien desarrolle la labor gerencial de la empresa o un encargado directo y eventual designado por la misma autoridad, que realice todas las actividades de dirección y decisión para la administración de las posibles crisis, incluyendo la evaluación de hechos y la activación de respuesta de todo el sistema. Este representante oficial adelantará, a su vez, acciones articuladas con los demás miembros del Comité:



MIEMBROS Y FUNCIÓN GENERAL DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX





MIEMBROS Y FUNCIÓN GENERAL DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX

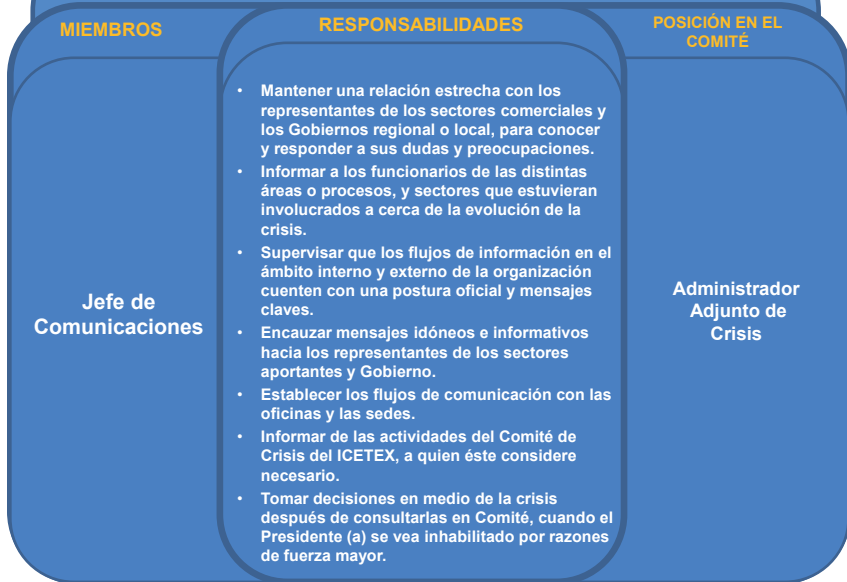
INTEGRANTES, RESPONSABILIDADES Y POSICIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX		
MIEMBROS	RESPONSABILIDADES	POSICIÓN EN EL COMITÉ
Presidente (a)	<ul style="list-style-type: none">• Responsable de la política de la organización y Presidente del comité.• Conocer de primera mano los detalles del inconveniente organizacional.• Declarar oficialmente los momentos de crisis o los de tranquilidad.• Convocar al Comité de Crisis.• Tomar las decisiones durante una situación adversa.• Impartir instrucciones durante la crisis.• Portavoz oficial ante la opinión pública.	Director del Equipo de Crisis

INTEGRANTES, RESPONSABILIDADES Y POSICIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX		
MIEMBROS	RESPONSABILIDADES	POSICIÓN EN EL COMITÉ
Jefe de Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none">• Planear los mensajes, las estrategias comunicativas y medios respectivos para administrar la crisis.• Implementar y monitorear las estrategias comunicativas propuestas en el Comité.• Medir el impacto de la Crisis periódicamente, con los medios de la institución.• Informar al Comité de Crisis alrededor del tratamiento mediático que se le brinda a la problemática organizacional del ICETEX.• Actualizar la Guía y Manual de procedimientos para la crisis.• Establecer los balances generales y específicos luego de ocurrida una crisis.• Convocar a las ruedas de prensa que informen el avance y control de la crisis.• Conservar las relaciones con los medios de comunicación durante la crisis.• Atender entrevistas y conferencias de prensa, en la medida que la crisis lo demande así.• Redactar posturas oficiales, boletines de prensa, notas institucionales etc.	Administrador Adjunto de Crisis

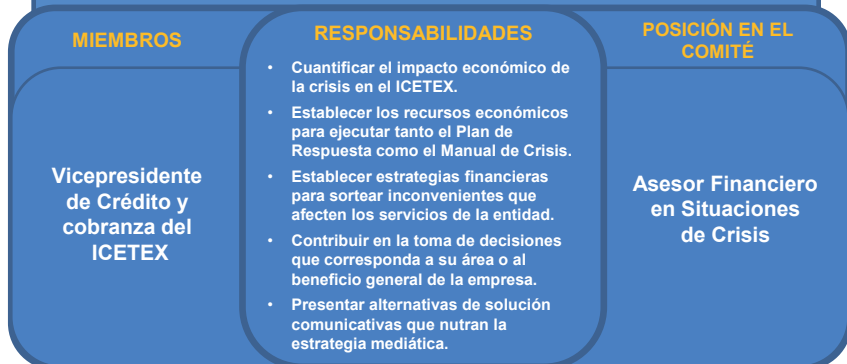
Continúa

MIEMBROS Y FUNCIÓN GENERAL DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX

INTEGRANTES, RESPONSABILIDADES Y POSICIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX



INTEGRANTES, RESPONSABILIDADES Y POSICIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX





MIEMBROS Y FUNCIÓN GENERAL DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX

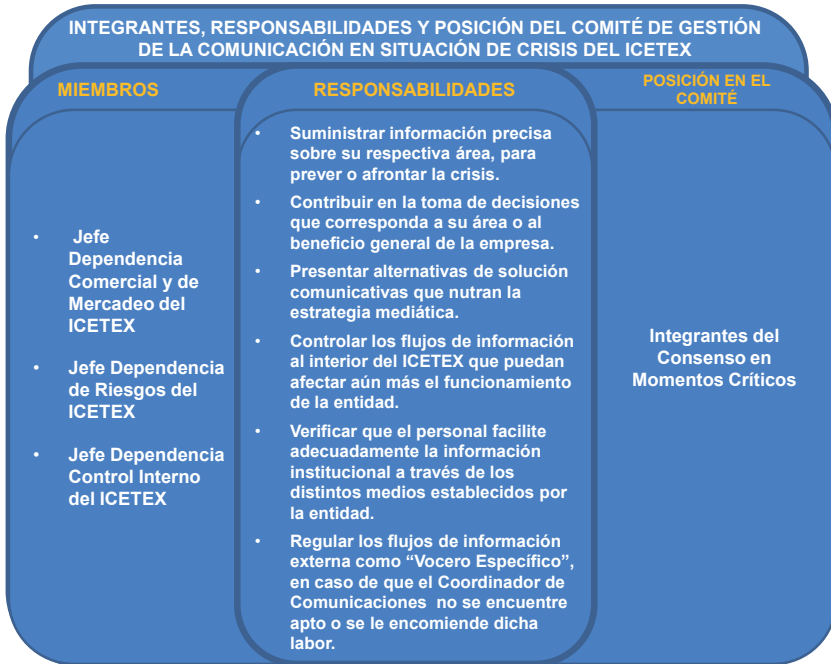
INTEGRANTES, RESPONSABILIDADES Y POSICIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX

MIEMBROS	RESPONSABILIDADES	POSICIÓN EN EL COMITÉ
Jefe Dependencia Asesora Jurídica del ICETEX	<ul style="list-style-type: none">• Guiar las decisiones del Comité de Crisis en el marco legal, antes, durante o después de un momento adverso.• Determinar un plan de respuesta jurídico en defensa de los intereses de la entidad, a partir de la crisis experimentada.• Revisar posturas oficiales, boletines de prensa y comunicados para evitar incurrir en faltas legales.	Asesor Legal en Momentos de Crisis

INTEGRANTES, RESPONSABILIDADES Y POSICIÓN DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX

MIEMBROS	RESPONSABILIDADES	POSICIÓN EN EL COMITÉ
Relator del Comité de Crisis	<ul style="list-style-type: none">• Coordinar la logística necesaria para el funcionamiento del Comité.• Registrar las actividades del Comité de Crisis durante el proceso de amenaza.• Asegurar que el comité de crisis cuente con los recursos necesarios para funcionar.• Acondicionar la Sala de Operación del Comité.	Asistente Logístico y Administrativo

MIEMBROS Y FUNCIÓN GENERAL DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX





GUÍA DE PROCEDIMIENTOS DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX

1. Objetivos como base de la guía

Se plantean los propósitos claros que reducirán la crisis experimentada por el ICETEX, metas enfocadas a la protección de la imagen corporativa, la prestación segura de los servicios institucionales y protección de los intereses de usuarios y beneficiarios; así como la respuesta oportuna a los distintos públicos afectados.

2. Diagnóstico y análisis de crisis potenciales

Recolectar la información necesaria a través de encuestas, entrevistas y sondeos así como de los medios internos de la Institución que registren ampliamente la crisis presentada, para diagnosticar su naturaleza y mecanismos de posibles respuestas.

3. Clasificación de las situaciones de crisis:

El Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis deberá tipificar y categorizar las crisis atendiendo a los siguientes parámetros:

- 3.1. **Dimensión de la situación:** Incidente, señal de crisis o estado de crisis.
- 3.2. **Alcance territorial de la crisis:** Local (por áreas del Instituto), Nacional o Regional.
- 3.3. **Tipo de Crisis:** Seguridad, medio ambiente, entre otros (Basados en los expuestos anteriormente)

3.3.1. Esquema de tipo de crisis:

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Información errónea del ICETEX	
Ataques directos a la imagen corporativa de la Institución	
Seguridad	
Desastres naturales o destrucción de infraestructura	
Salud pública	
Accidentes aéreos o daños en el transporte	
Servicio turístico o recreación	
Crisis generales de la región o la ciudad	

Entre el procedimiento para determinar el tipo de crisis que debe administrar el ICETEX, se encuentra el de definir su categoría considerando las siguientes variantes:

ELEMENTOS	EXPLICACIÓN
Hechos	Descripción de los hechos incluyendo personas o grupos afectados, lugar, fecha, autoridades o funcionarios involucrados, corporaciones involucradas y otros elementos.
Impacto en los servicios del ICETEX	Descripción o previsión del impacto que tendrá en la prestación de los servicios del Instituto.
Impacto en los medios	Medición del impacto en los medios.
Acciones tomadas	Descripción de las acciones tomadas o por tomar.
Dimensión de la situación	Incidente, señal de crisis o estado de crisis.
Alcance territorial	Local, Nacional o Regional.
Tipo de crisis	Seguridad, desastre natural o de infraestructura, accidente de transporte, deficiencia en el servicio o crisis en general etc.
Peor escenario	Previsión de un empeoramiento de la situación.

4. Fijar los escenarios y la dimensión de la crisis:

Una vez identificado el tipo de crisis hay que determinar no sólo las áreas donde surgió, sino también las que pueda afectar con su posible evolución y los alcances que obtenga entre las actividades de la organización; atendiendo al siguiente esquema:



4.1. Esquema de tipificación de escenarios e impactos de la crisis:

ESQUEMA DE TIPIFICACIÓN DE LA CRISIS EN EL ICETEX				
No. Crisis:				
Área de origen				
	Ubicación	Marque x	Área de origen	Descripción
Dimensión / Alcance	Local			
	Regional			
	Nacional			
Incidente				
Señal de crisis				
Áreas afectadas				

5. Seguimiento de la crisis:

El monitoreo y evaluación de la crisis hay que hacerla periódicamente (como mínimo cada 6 horas, para tener un estimativo a las 24 hrs), porque es dinámica por definición y puede evolucionar hacia un estado superior o inferior en el menor tiempo posible.

SEGUIMIENTO DE LA CRISIS EN EL ICETEX						
No. Crisis:						
Descripción de la crisis						
Tipo de crisis						
Áreas afectadas						
	Horas	x	Días	x	Descripción de los eventos	Actividad de respuesta
Monitoreo	Primeras 6 horas		Día 1			
	Primeras 12 horas		Día 2			
	Primeras 18 horas		Día 4			
	Primeras 24 horas		Día 7			

Las primeras 24 horas de las crisis son decisivas. Son las más difíciles y cruciales. Se caracterizan por falta de información sobre lo ocurrido. Es necesario ofrecer desde el principio a los medios, la industria y otros públicos objetivos, un mensaje de control de la situación que refleje un estado de transparencia informativa.

6. Análisis de públicos afectados:

Identificar los individuos internos y externos a los que afectará la presencia de una crisis en el ICETEX, de igual manera se requiere determinar los tratamientos y mensajes destinados a responder la reacción de estos públicos durante y después de un momento adverso.

PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS AFECTADOS POR CRISIS EN EL ICETEX						
No. Crisis:						
Descripción de la crisis						
Tipo de crisis						
Áreas afectadas						
Públicos	Tipos de públicos	x	Promedio numérico	Áreas / Sectores	Plan de respuesta	Medios
	INTERNOS				1.	
					2.	
					3.	
					4.	
					5.	
EXTERNOS				1.		
				2.		
				3.		
				4.		
				5.		

7. Comunicación interna:

En esta etapa se integran todos los medios internos de comunicación del ICETEX de tipo impreso, virtual, radial y audiovisual (cartas, memorandos, carteleras institucionales, videos, anuncios de audio y de web) que informen, guíen y respondan a las necesidades de conocimiento de la problemática que experimente el Instituto.



8. Contenido de los mensajes emitidos:

Con la aparición de un momento adverso en el ICETEX, el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis debe actuar con prontitud, seriedad y firmeza, transmitiendo mensajes con serenidad y control de la situación casi desde el primer minuto de conocer los hechos críticos, manteniendo las pautas de:

- 8.1. Conocimiento y primera evaluación de los hechos.
- 8.2. Ampliación de información y monitoreo.
- 8.3. Elaboración de una declaración preliminar.
- 8.4. Distribución proactiva o reactiva de la declaración

Los mensajes y declaraciones que se difundan deben responder a los siguientes enfoques:

- 8.5. Conocimiento de los hechos.
- 8.6. Inicio de las investigaciones para determinar los hechos.
- 8.7. Control de la situación.
- 8.8. Preocupación por los afectados.
- 8.9. Medidas que se van adoptando.
- 8.10. Transparencia y apertura.

En todo momento, hay que evitar especulaciones y opiniones personales como estrategias para regular el impacto de la crisis y su control absoluto.

9. Definición del centro de operaciones del Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis:

Para mayor concentración de actividades y prudencia de cada paso que establezca el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX, es

imprescindible que este organismo cuente con un espacio físico (Oficina, auditorio etc.) donde desarrollar sus Planes de Respuesta frente a un suceso organizacional nocivo; con características de funcionamiento específicas:

1. Sala de Juntas con capacidad para 15 personas
2. Una computadora
3. Dos impresoras
4. Dos faxes
5. Un escáner
6. Cámara de video
7. Cámara fotográfica
8. Dos portafolios y suficientes plumones.
9. Papelería
10. Dos líneas telefónicas con servicio de larga distancia y a celulares
11. Un televisor
12. Una suscripción a servicio de televisión por cable
13. Unidad quemadora de DVD
14. Un radio
15. Dos grabadoras
16. Servicio de monitoreo de medios

Así mismo, se preverá la adopción de los recursos necesarios para atender a los medios masivos de comunicación en virtud de la gravedad de la crisis:

Sala de prensa:

1. Realización de eventos informativos.



2. Atención de medios de información.
3. Sala para rueda de prensa (Auditorio)

10. Elaboración del Plan de Respuesta Inmediata:

Luego de concebir una idea concreta de la crisis, de consolidar el Comité y los medios de comunicación para aminorar los impactos y de crear los mensajes que afianzarán el intercambio comunicativo entre los actores afectados por la situación; llega la fase de crear El plan de Repuesta Inmediata, un documento de fácil uso que permita identificar con sencillez y precisión la descripción de la situación, las medidas a adoptar y los mensajes a los interesados y a la opinión pública.

El Plan de Repuesta debe desglosarse en los siguientes puntos:

- 10.1. **Descripción de la situación:** Se detallará minuciosamente, basado en los principales hechos, una idea precisa y clara de la situación adversa que experimente el ICETEX.
- 10.2. **Identificación de portavoces:** En caso de ser necesario, se identificará y entrenará al Portavoz Oficial o Portavoces Específicos tanto al interior, como al exterior del ICETEX.
- 10.3. **Identificación de posibles terceras partes:** Se identificará y contactará con terceros que pueden apoyar los objetivos del Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis.
- 10.4. **Comunicación interna:** Se informará con una comunicación sencilla y precisa a los funcionarios de El ICETEX, empezando por los Coordinadores de área o proceso de la respectiva área.
- 10.5. **Relaciones con los medios externos de comunicación:** Se determinarán los criterios y acciones que permitan una comunicación proactiva o reactiva con los medios masivos externos, en función de la naturaleza de la crisis. En este sentido hay que tomar en consideración elementos como la influencia de cada medio, el papel que desempeña cada uno de ellos en la construcción de opinión pública, la hora de las acciones, así como el día de la semana. Es

necesario evaluar todas las múltiples opciones que permite la relación con medios, sin desdeñar ninguna. Las principales son las siguientes:

- 10.5.1. Declaración:** A cargo del portavoz Oficial o Portavoces Específicos, estos últimos con previa autorización. Se puede realizar por teléfono o presencialmente. debe ser corta, muy informativa, puntual y precisa, abordando el ángulo humano del problema y respondiendo con mesura a los intereses de los periodistas. El Portavoz debe ubicarse estratégicamente cerca al logo institucional o distintivo específico cuando se encuentre emitiendo los comunicados.
- 10.5.2. Emisión de declaración o comunicado de prensa:** Esta fórmula es obligada para atender las necesidades informativas de las crisis.
- 10.5.3. Entrevista:** A cargo exclusivamente del Portavoz Oficial, se aborda tanto el tema central de la crisis como algunos colaterales y el periodista intentará incluir aspectos personales que deben sortearse de manera diplomática.
- 10.5.4. Conferencia de prensa:** Se debe convocar a los medios cuando exista una justificación informativa derivada de un anuncio de cierta trascendencia, que merezca ser comentado por el Portavoz definido en Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis. Exige una preparación detallada que obliga a una exhaustiva elaboración de mensajes, respuestas y datos al portavoz y sus colaboradores. Puede ser muy eficaz o muy perjudicial en caso de crisis, de no controlar la lluvia de preguntas por parte de periodistas o de contra preguntas.
- 10.5.5. Debate:** Hay que evitarlo en un caso de crisis, para sortear confrontaciones innecesarias con representantes de los afectados de algún sector que se opone a la versión del ICETEX.

11. Actores y autoridades locales:

El Comité deberá comunicar a los actores y autoridades locales la posición definida frente a la crisis, con el objetivo de encontrar un acuerdo de la visión que se tiene del caso.



12. Elaboración de mensajes:

Los mensajes fundamentan e inspiran toda la comunicación tanto directa como masiva, escrita o auditiva. Se trata de un documento dinámico que hay que revisar continuamente, y debe contener los siguientes elementos:

1. Descripción y reconocimiento de los hechos.
2. Control de la situación.
3. Preocupación por los afectados.
4. Medidas adaptadas a corto plazo.
5. Solución a largo plazo

13. Redacción de documentos informativos:

Para la construcción y emisión de los mensajes claves en momentos de crisis, el ICETEX puede recurrir a los siguientes formatos específicos de comunicación:

- 13.1. **Declaración preliminar:** Una nota explicativa corta que suele ser utilizada en forma reactiva, mostrando interés por el caso, anunciando concretamente las primeras decisiones y adelantando informaciones más amplias una vez se disponga de ellas.
- 13.2. **Declaración oficial:** Una postura oral o escrito que resume el punto de vista de la organización, sobre el hecho sucedido; este mensaje debe ser conciso, preciso y claro; sin espacio a contra preguntas.
- 13.3. **Declaración verbal:** declaración oficial para ser leída por el portavoz, admitiendo o no preguntas posteriores.
- 13.4. **Declaración de prensa:** documento dirigido a medios de comunicación de no más de 45 líneas de texto que informa de unos hechos, unas medidas o unas decisiones. Suele incluir opiniones o citas proporcionadas por el Portavoz Oficial. Se recomienda que se incluyan cifras y datos precisos.

- 13.5. Aviso:** anuncio oficial para comunicar o dar explicación a los afectados por un caso de crisis. Se utiliza cuando el anuncio no tiene mucho interés periodístico.
- 13.6. Carta personalizada:** dirigida a las audiencias interesadas o afectadas por el caso, que siguen la evolución del mismo y de las medidas adoptadas para la solución a corto o largo plazo.
- 13.7. Cuestionario:** Un documento dinámico que hay que someter continuamente a revisión. Debe basarse en los hechos y en los mensajes, intentando ofrecer respuestas ciertas, fundamentadas y creíbles a las preguntas más difíciles. Se hace necesario preparar respuesta a las siguientes preguntas:
1. ¿Qué ocurrió exactamente?
 2. ¿Cómo y cuándo se produjeron los hechos?
 3. En estos momentos, ¿Qué datos obran en su poder?
 4. ¿Por qué se produjeron los hechos?
 5. ¿Cuál fue la falla?
 6. ¿Dónde están localizados los hechos?
 7. ¿Qué zonas se encuentran afectadas?
 8. ¿Quiénes son los afectados?
 9. ¿Cómo se encuentran?
 10. ¿Hay víctimas o heridos? ¿Cuántos?
 11. ¿Existe un impacto en vidas humanas?
 12. ¿Qué tipo de medidas han adoptado las autoridades?



13. ¿Cuál es la situación de la crisis?
14. ¿Existe un impacto de la infraestructura de la organización?
15. ¿En qué situación se encuentra la organización?
16. ¿Se han visto afectados los diferentes servicios que ofrece la organización?
17. ¿Cuál es el impacto económico de estos hechos?
18. ¿Hay seguros?
19. ¿Cuáles son las implicaciones y responsabilidades legales o políticas que se pueden derivar de estos hechos?
20. ¿Se van a producir dimensiones?
21. ¿Qué acciones inmediatas se están llevando a cabo?
22. ¿Cuáles son los planes de recuperación?
23. ¿En cuánto se estiman las pérdidas económicas?

13.8. Plan de respuesta telefónica: En los casos de situaciones de señal de crisis o estado de crisis, la respuesta telefónica debe cobrar un papel importante para informar y atender las peticiones de los usuarios y demás públicos externos, siguiendo las instrucciones del Jefe de Comunicación y previo consenso con el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis.

Al producirse una situación de crisis el Jefe de Comunicación Interna y el Comité, alertarán inmediatamente a los funcionarios de la organización, indicándoles los siguientes datos:

13.8.1. Status de la situación

13.8.2. Capacitación de llamadas

13.8.3. Mensajes a transmitir

La respuesta informativa será puramente informativa, sobre el estado de la situación y las medidas adoptadas por la organización y el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis; este último facilitará al funcionario un Status del momento crítico:

ELEMENTOS	EXPLICACIÓN
Hechos	Descripción de los hechos, incluyendo persona o grupo afectado, lugar, fecha, autoridades o funcionarios y/o corporaciones involucradas y otros elementos.
Impacto en la organización	Descripción o previsión del impacto que tendrá en la organización.
Acciones tomadas	Descripción de las acciones tomadas o por tomar, con el objetivo de disminuir el impacto de la crisis.
Alcance territorial	Determinar su alcance: local, regional o nacional
Tipo de crisis	Seguridad, desastre natural o de infraestructuras, accidente de transporte, deficiencia en el servicio, epidemia, o crisis en general.

De igual manera, recibirán por parte del Jefe de Comunicaciones y del Comité una declaración que deberán incluir en sus sistemas de respuesta y atención al público, con las características de ofrecer una nota explicativa corta, basada en los mensajes, exponiendo la situación, anunciando la toma de decisiones y adelantando informaciones más amplias una vez se dispongan.

Para casos particulares los funcionarios que responden el teléfono recogerán las llamadas del público, atendiendo la fecha de captación de llamada para periodistas, proveedores, empresas afiliadas o público externo. Cuando una llamada sea de un medio de comunicación o un periodista, es necesario que el operador:

1. Le proporcione al periodista los datos de la sala de prensa del servicio correspondiente.
2. Complete la ficha de llamada y la envíe a través de correo electrónico.



3. Envié la ficha de inmediato a la sala de prensa correspondiente, haciendo una llamada de seguimiento a la misma, para asegurarse que ésta haya recibido la información.

FICHA TELEFÓNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS PERIODÍSTICOS	
Datos / Procedimientos	INSTRUCCIÓN
Respuesta telefónica	"Agradecemos su llamada. Vamos a tomar sus datos y la información que solicita. A la mayor brevedad posible la Oficina de Comunicaciones se pondrá en contacto con usted para facilitarle los datos".
Día, mes y hora de la llamada	
Nombre del periodista	
Nombre del cargo	
Nombre del medio	
E-mail del periodista	
Teléfono periodista	
Información solicitada	
Hora de inicio de llamada	
Hora de terminación de llamada	
Nombre y firma del funcionario	

FICHA TELEFÓNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA ENTIDAD SUSCRITA AL ICETEX	
Datos / Procedimientos	INSTRUCCIÓN
Respuesta telefónica	"Agradecemos su llamada. Vamos a tomar sus datos y la información que solicita. A la mayor brevedad posible la Oficina de Comunicaciones se pondrá en contacto con usted para facilitarle los datos".
Día, mes y hora de la llamada	
Entidad	
Nombre del representante	
Información general de la entidad	
E-mail de la entidad	

(Continuación)

FICHA TELEFÓNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA ENTIDAD SUSCRITA AL ICETEX	
Datos / Procedimientos	INSTRUCCIÓN
Teléfono de la entidad	
Información solicitada	
Hora de inicio de llamada	
Hora de terminación de llamada	
Nombre y firma del funcionario	

FICHA TELEFÓNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE USUARIOS	
Datos / Procedimientos	INSTRUCCIÓN
Respuesta telefónica	"Agradecemos su llamada. Vamos a tomar sus datos y la información que solicita. A la mayor brevedad posible la Oficina de Comunicaciones se pondrá en contacto con usted para facilitarle los datos".
Día, mes y hora de la llamada	
Nombre del usuario	
Información laboral	
Empresa	
E-mail del usuario	
Teléfono usuario	
Información solicitada	
Hora de Inicio de llamada	
Hora de terminación de llamada	
Nombre y firma del funcionario	

14. Preparación de los portavoces:

Debido a la importancia que tiene la información a publicar en momentos de crisis, es importante estructurar una guía que permita formar los Voceros del ICETEX, según lo exija la situación:



14.1. Sinceridad

La sinceridad es fundamental. Es la base de cualquier comunicación al público y el cimiento para construir una relación fluida con los periodistas. No es obligatorio contar “todos los detalles”.

14.2. Estructura del mensaje

El mensaje debe ser claro, conciso y oportuno y comprensible para todo tipo de receptores.

14.3. Disposición

La disponibilidad es imprescindible. El portavoz debe ser accesible. Las llamadas de los medios deben ser canalizadas inmediatamente hasta el/la responsable de la comunicación. Si este no se encuentra, se le devolverá la llamada cuanto antes.

14.4. Interés del medio

Identificar al periodista y su medio para orientar el sentido de las respuestas que se le ofrecen. Hay que prepararse de antemano y conocer el enfoque que quiere la noticia.

14.5. Respuestas que satisfagan

En las respuestas, tener presente la reacción que quiere conseguir el periodista. Parta del posicionamiento y refleje el mejor punto de vista para su mensaje.

14.6. Claridad

Debe ofrecer ideas claves del ICETEX, independientemente de las preguntas que le formulen.

14.7. Explicativo

Si le hacen alguna pregunta que no pueda contestar, explique las razones.

14.8. Regular comportamientos y atenciones

El portavoz debe cuidar también su aspecto físico, limitar sus gestos al mínimo y tratar con amabilidad al entrevistador.

15. Actuaciones inadecuadas de los portavoces:

- 15.1. Especular o hacer conjeturas. Si no sabe la respuesta, dígalos.
- 15.2. Contestar, sin total seguridad, a los requerimientos informativos del periodista.
- 15.3. Ocultar información y responder con falsedad.
- 15.4. Mostrarse hostil. La accesibilidad y la sinceridad son claves.
- 15.5. Vetar determinados medios o periodistas. Cada caso requiere una valoración especificada de todos los medios.
- 15.6. Negar sus errores. Explique cómo se originó el problema, como ha sido controlado y que ha hecho para que no se repita en lo sucesivo.
- 15.7. Mostrarse demasiado abatido. Trate de construir serenidad y preocupación.
- 15.8. Esperar a que otras fuentes relacionadas con una crisis se le adelanten. Sea el primero en informar.
- 15.9. Trabajar en solitario. La colaboración de todo el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis es fundamental.

16. Manejo de la información por parte del portavoz del ICETEX:

16.1. Televisión:

- 16.1.1. **La preparación:** Tenga en cuenta que los públicos son muy diversos: de todas las clases sociales, de diferente formación intelectual y de distintas ideologías.



16.1.2. El mensaje: El lenguaje debe ser claro y directo, pero sin recurrir a expresiones vulgares o coloquiales. Tampoco se recomienda el uso de palabras técnicas, cultas y especializadas porque puede que el receptor no entienda lo expuesto.

Una de las máximas televisivas es la brevedad, todo lo que se pueda designar con una palabra, es mejor que con dos. En este caso. “Lo bueno, si es breve, es dos veces bueno”.

La televisión es un medio de inmediatez, para transmitir esa imagen se utilizará el tiempo presente en la conversación.

Es recomendable repetir más de una vez el mensaje clave y evitar los conceptos abstractos.

Cuando se haga imprescindible dar cifras, es recomendable redondear los números (sin faltar a la verdad) y hacerlos más comprensibles.

16.1.3. Comportamiento: Fije la mirada en su interlocutor para transmitir confianza y sinceridad.

Cuide su vestimenta, y tenga en cuenta que la pantalla amplifica los descuidos.

Trate con amabilidad a su entrevistador, para que se comporte de la misma manera con usted.

No se sienta intimidado. Si le formulan una pregunta que no esperaba, no trate de desviar la respuesta. Mantenga siempre la concentración.

16.2. Radio:

16.2.1. La preparación: Una de las características que limitan la comunicación radiofónica es que el oyente sólo capta y entiende a través del sentido del oído. El oyente no observa las expresiones ni los gestos, ni puede releer una frase. En consecuencia, la claridad es la norma básica para la comunicación radiofónica.

Tenga control de sus palabras. A veces, lo que parece una conversación previa a la entrevista puede salir al aire.

Conozca con antelación el tiempo previsto para su entrevista.

En caso de que la entrevista sea grabada y no en directo, no tenga reparos en repetir cuando se haya equivocado y pedir que borren lo anterior.

- 16.2.2. El mensaje:** Sea conciso y oportuno en su mensaje. Responda con brevedad y seguridad y sin apartarse del tema sobre el que le hayan preguntado.

Haga un discurso intangible, accesible y fácil.

Cuide sus expresiones y la vocalización.

- 16.2.3. Comportamiento:** Dirijase al entrevistador como si fuera una conversación normal entre dos personas. Olvídese de la audiencia.

Aunque el entrevistador le ataque, mantenga la calma. Si pierde el dominio de sí mismo puede perder la confianza del oyente.

Si el enfrentamiento es con otro invitado, procure decir siempre la última palabra.

16.3. Prensa:

- 16.3.1. La preparación:** Prevea las preguntas, no olvide las difíciles y ensaye las respuestas.

Organice el discurso en función a los mensajes que desea transmitir. Si es preciso, anótelos.

Tenga como soporte, toda la documentación necesaria: informes, estudios, entre otros.

- 16.3.2. El mensaje:** Al responder, parta de las conclusiones. Lo más importante al principio.



Guíe al periodista hacia el titular que más le interesa. Cuidado con las frases ingeniosas, pueden convertirse en un inesperado titular.

No diga mentiras o verdades a medias. Un buen periodista siempre intentará contrastar la información. La honestidad es una inversión muy rentable en el periodista y el medio, y puede facilitar la cordialidad de las relaciones en el futuro.

16.3.3. Comportamiento: Hable despacio y con naturalidad.

Si puede, recurra a los ejemplos.


No discuta con ningún periodista, ni ataque a los medios.

No hable más de lo normal.

Cuidado con los espías, no baje la guardia. Una frase “inocente” puede ser un titular.

ANEXOS

1. FORMATO DE DETECCIÓN DE SITUACIONES ANÓMALAS QUE GENEREN CRISIS.

 <p>Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior</p>	FORMATO ELECTRÓNICO DE DETECCIÓN, TRATAMIENTO Y CORRECCIÓN DE CRISIS DEL ICETEX		
	FORMATO DE DETECCIÓN DE SITUACIONES ANÓMALAS QUE GENEREN CRISIS		
	No. Consecutivo:	Código del riesgo:	
PRIMERA PARTE: DATOS			
Etapla diligenciada por cualquier funcionario del ICETEX, que detecte una situación anómala.			
NOMBRE DE QUIEN DETECTÓ LA SITUACIÓN:			
CARGO:			
FECHA:			
SEGUNDA PARTE: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN			
Variable de la situación	DESCRIPCIÓN		
DEPENDENCIA DONDE SE DETECTÓ			
DESCRIPCIÓN DE LA: SITUACIÓN / EVENTUALIDAD / SUCESO			
RESPONSABLES Y/O CAUSANTES			
Tipificación de las causantes de la situación			
ANÁLISIS DE CAUSAS - Diagrama / El por qué			
No.	CAUSA	SUB CAUSA (¿POR QUÉ?)	ULTRA CAUSA (¿POR QUE?)
1			
2			
3			




<p>PROCESO INTERNO EN EL QUE FUE DETECTADA LA SITUACIÓN:</p>	Auditoría interna:	
	Labores habituales de la dependencia:	
	Durante reuniones internas de la dependencia:	
	Balace diario, semanal o mensual de la Dependencia:	
	Resultado de la medición de indicadores:	
	Resultado del análisis de peticiones, quejas y reclamos:	
	Resultados de la evaluación de la satisfacción de los clientes:	
	Identificación de servicio no conforme:	
	Resultados de la evaluación y reevaluación de proveedores:	
	Cambios institucionales o externos:	
	Revisión por la presidencia del ICETEX:	
	Reuniones Junta Directiva del ICETEX:	
	Revisión por el Jefe de la Dependencia y/o Oficina del ICETEX:	
	Acciones propuestas en reuniones, juntas, comités, consejos generalizadas de la entidad:	
	Acción anterior ineficaz:	
Otra:		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO INTERNO EN EL QUE FUE DETECTADA LA SITUACIÓN:		
TERCERA PARTE: SOLICITUD DE UN PROCEDIMIENTO AL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX		
Etapa diligenciada por el Jefe de la Dependencia y/o Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones del ICETEX.		
Confirmación de la situación previa		
Situación a confirmar	Marque con x	Observaciones finales de la situación
Existe una situación que podría generar una crisis:		
Existe una situación que requiere una respuesta del comité respectivo:		
No existe una situación que genere crisis o requiera de la atención del comité:		

TIPO DE SOLICITUD AL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX:	TIPO DE ACCIÓN		Descripción de la acción propuesta	
	Acción de monitoreo:			
	Acción de respuesta:			
	Acción de prevención:			
	Acción de tratamiento:			
TIEMPOS DE INICIACIÓN Y TERMINACIÓN DE LAS ACCIONES DE LA SOLICITUD				
Etapa evaluada y aceptada en pleno por el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX.				
HAY VISTO BUENO DEL COMITÉ:		NO HAY VISTO BUENO DEL COMITÉ:		
FECHA DE INICIO: Día ___ Mes ___ Año ___ /FECHA DE TERMINACIÓN: Día ___ Mes ___ Año ___				
ACTIVIDADES Y FECHAS PARA EL SEGUIMIENTO DE LA SOLICITUD:	Día / Mes / Año / Hora para el desarrollo		Descripción de la actividad de avance	
	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
CUARTA PARTE: SEGUIMIENTO DE LA SOLICITUD				
Etapa evaluada y aceptada en pleno por el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX.				
ENCARGADO DEL SEGUIMIENTO		CARGO	Dependencia	
ACTIVIDADES PROPUESTAS				
No.	Actividad de avance	RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR	FECHA INICIO	FECHA FIN
1.				
2.				
3.				
4.				
FECHA VERIFICACIÓN				



QUINTA PARTE: EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS	
Etapa evaluada y aceptada en pleno por el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX.	
RESPONSABLE QUE VERIFICA LA EFICACIA DE LAS ACCIONES:	
NOMBRE:	CARGO:
Número de Actividades no eficaces	
Número de Actividades eficaces	
OBSERVACIONES DE LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	

2. FORMATO DE TRATAMIENTO DE UNA CRISIS DEL ICETEX.

 Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior	FORMATO ELECTRÓNICO DE DETECCIÓN, TRATAMIENTO Y CORRECCIÓN DE CRISIS DEL ICETEX		
	FORMATO DE TRATAMIENTO DE UNA CRISIS DEL ICETEX		
	No. Consecutivo:	Código de la crisis:	
PRIMERA PARTE: DATOS			
Etapa asignada por el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX.			
ENCARGADO DE MONITOREAR EL TRATAMIENTO DE LA CRISIS:			
CARGO:			
FECHA:			
SEGUNDA PARTE: DESCRIPCION DE LA CRISIS			
FECHA EN LA QUE SE ORIGINÓ LA CRISIS:		FECHA EN LA QUE SE DETECTÓ LA CRISIS:	
TIPO DE CRISIS DETECTADA EN EL ICETEX:	Usado inadecuado de la imagen corporativa del ICETEX:		
	Incidentes con usuarios, personal o proveedores:		
	Problemas de seguridad de tipo general:		
	Fenómenos naturales:		
	Medio ambiente:		
	Desastres:		
	Salud pública o higiene alimentaria:		
	Crisis políticas:		
	Huelgas generales:		
	Cobro de cuotas:		
	Distorsión de contenidos:		
	Manejo de la marca:		
Otros:			
DESCRIPCIÓN DE LA CRISIS:			
DEPENDENCIA DONDE SURTIÓ LA CRISIS:			
RESPONSABLES Y/O CAUSANTES DE LA CRISIS:			



NOMBRE Y CARGO DE QUIEN DETECTÓ LA CRISIS:		
DEPENDENCIA DONDE SE DETECTÓ LA CRISIS:		
DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO DE LA CRISIS:		
CLASIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN DE CRISIS:	Dimensión de la situación:	
	Alcance Territorial de la crisis:	
	Tipo de crisis:	
	Esquema de tipo de crisis:	
	Información errónea del ICETEX:	
	Ataques directos a la imagen corporativa de la Institución:	
	Seguridad:	
	Desastres naturales o destrucción de infraestructura:	
	Salud Pública:	
	Accidentes aéreos o daños en el transporte:	
	Servicio turístico o recreación:	
	Crisis generales de la región o la ciudad:	
	Otras:	
ESCENARIOS E IMPACTOS DE LA CRISIS DEL ICETEX (Según esquema 4.1. de la página 34 del MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS -ICETEX 2009-) CLÍC AQUÍ		
SEGUIMIENTO DE LA CRISIS EN EL ICETEX (Según esquema 5 de la página 35 del MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS -ICETEX 2009-) CLÍC AQUÍ		
ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS AFECTADOS POR CRISIS EN EL ICETEX (Según esquema 6 de la página 35 del MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS -ICETEX 2009-) CLÍC AQUÍ		
TERCERA PARTE: PLAN DE RESPUESTA ANTE LA CRISIS:		
Fecha de apertura del Plan de Respuesta		
Descripción de la situación:		
Identificación de portavoces:		
Identificación de posibles terceras partes:		
Comunicación interna:		

Relaciones con los medios externos de comunicación:

Actores y autoridades locales:

Elaboración de mensajes:

Redacción de documentos informativos:

Preparación de los portavoces:

Actuaciones inadecuadas de los portavoces:

Manejo de la información por parte del portavoz del ICETEX:

Fechas de seguimiento por etapas del Plan de Respuesta	PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	TERCERA ETAPA	CUARTA ETAPA
	D / M / A / Hora	D / M / A / Hora	D / M / A / Hora	D / M / A / Hora

CUARTA PARTE: EVALUACION DE LA RESPUESTA


RESPONSABLE QUE VERIFICA LA EFICACIA DEL TRATAMIENTO COMUNICATIVO

NOMBRE:	CARGO:
Respuesta eficaz	
Respuesta errónea	

OBSERVACIONES DE LA EVALUACIÓN DE LAS RESPUESTA

--

3. FORMATO DE CORRECCIÓN Y APRENDIZAJE DE UNA CRISIS DEL ICETEX.

 Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior	FORMATO ELECTRÓNICO DE DETECCIÓN, TRATAMIENTO Y CORRECCIÓN DE CRISIS DEL ICETEX	
	FORMATO DE CORRECCIÓN Y APRENDIZAJE DE UNA CRISIS DEL ICETEX	
	No. Consecutivo:	Código de la crisis:
PRIMERA PARTE: DATOS		
Proceso que se adelanta en pleno con el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX.		
ENCARGADO DE MONITOREAR EL TRATAMIENTO DE LA CRISIS:		
CARGO:		
FECHA DE LA REUNIÓN EN PLENO:		
SEGUNDA PARTE: REPASO DE LA CRISIS RESUELTA		
FECHA EN LA QUE SE ORIGINÓ LA CRISIS:		
FECHA EN LA QUE SE DETECTÓ LA CRISIS:		
FECHA EN LA QUE SE RESOLVIÓ LA CRISIS:		
TIPO DE CRISIS DETECTADA EN EL ICETEX:	Tipificación de acuerdo con el Manual de Crisis	Nivel de gravedad
		Alto / M / B
DESCRIPCIÓN DE LA CRISIS:		
DEPENDENCIA DONDE SURGIÓ LA CRISIS:		
RESPONSABLES Y/O CAUSANTES DE LA CRISIS:		
NOMBRE Y CARGO DE QUIEN DETECTÓ LA CRISIS:		
DEPENDENCIA DONDE SE DETECTÓ LA CRISIS:		
DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL TRATAMIENTO DE LA CRISIS:		

TERCERA PARTE: REPASO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS			
FASES DEL TRATAMIENTO DE LA CRISIS DEACUERDO AL MÉTODO COMUNICATIVO ESTABLECIDO POR EL ICETEX			
FASE DE LA CRISIS	ACCIONES DEL MÉTODO	ACTIVIDADES COMUNICATIVAS ADELANTADAS	RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES COMUNICATIVAS
FASE ESTRATÉGICA	1. REACCIÓN	1.1.	
		1.2.	
		1.3.	
	2. RESPUESTA	2.1.	
		2.2.	
		2.3.	
FASE DE NEUTRALIZACIÓN	1. REDUCCIÓN	1.1.	
		1.2.	
		1.3.	
FASE DE APRENDIZAJE	1. RECUPERACIÓN	1.1.	
		1.2.	
		1.3.	
	2. REPLANTEAMIENTO	2.1.	
		2.2.	
		2.3.	
CUARTA PARTE: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA CRISIS			
RESULTADO		DIAGNÓSTICO DEL RESULTADO	ESTADO ACTUAL
COD. RES.	DESCRIPCIÓN	DESCRIPCIÓN	Abierto / Cerrado



QUINTA PARTE: ACTIVIDADES COMUNICATIVAS DE MEJORAMIENTO Y PREVENCIÓN

No. Actividad	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR	FECHA INICIO	FECHA SEGUIMIENTO O FIN
FECHA PRIMERA VERIFICACION				
FECHA SEGUNDA VERIFICACION				
FECHA TERCERA VERIFICACION				
FECHA VERIFICACION EN PLENO CON EL COMITÉ				

SEXTA PARTE: EVALUACION DE LA EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES COMUNICATIVAS

Evaluación que se le presenta al Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del ICETEX, para su aprobación o acciones a determinar


RESPONSABLE QUE VERIFICA LA EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES COMUNICATIVAS:

NOMBRE:	CARGO:

No. Actividad	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	EVALUACIÓN	ESTADO DEFINITIVO	
			ABIERTA	CERRADA

OBSERVACIONES DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL ICETEX

4. FORMATO DE REGISTRO DE PERIODISTAS POR PARTE DE LAS ÁREAS DE SEGURIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE DEL ICETEX.

 <p>Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior</p>	FORMATO DE REGISTRO PERIODÍSTICO DEL ICETEX			
	FORMATO DE REGISTRO PARA LOS ORGANISMOS DE SEGURIDAD DEL ICETEX			
	No. Consecutivo:		Fecha:	
	Hora de entrada:		Hora de salida:	
PRIMERA PARTE: DATOS				
CONTRATISTA ENCARGADO DEL SERVICIO:		EMPRESA DE VIGILANCIA		
FUNCIONARIO:				
CARGO:				
SEGUNDA PARTE: DATOS DEL PERIODISTA				
NOMBRE DEL PERIODISTA				
NÚMERO DE CELULAR				
TELÉFONO FIJO DE CONTACTO				
CORREO ELECTRÓNICO				
MEDIO ESCRITO		MEDIO RADIAL		MEDIO TELEVISIVO
MEDIO VIRTUAL		NOMBRE DEL MEDIO		
CUARTA PARTE: RECOMENDACIONES				
CONTACTE INMEDIATAMENTE A LA JEFE DE LA OFICINA ASESORA DE COMUNICACIONES DEL ICETEX, PARA QUE SE ENCARGUE DE ATENDER A LOS PERIODISTAS QUE REQUIERAN INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD O QUE ESTÉN CITADOS PARA EL MISMO PROPÓSITO.				
JEFE OFICINA DE COMUNICACIONES		AMANDA RAMÍREZ		
NÚMERO DE CELULAR		320 490 12 83		
NÚMERO TELEFÓNICO		PBX. 382 16 70 Ext. 1090		
PROCEDIMIENTO IMPARTIDO POR LA JEFE DE COMUNICACIONES				

