



SECRETARÍA DE
**CULTURA, RECREACIÓN
Y DEPORTE**

Protocolo de comunicaciones para la atención y manejo de crisis

Sector Cultura, Recreación y Deporte

Oficina Asesora de Comunicaciones

Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte

Cra. 8ª No. 9 - 83
Tel. 3274850
Código Postal: 111711
www.culturarecreacionydeporte.gov.co
Info: Línea 195



CO18/8108



**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.**

Bogotá, mayo de 2020

Índice de contenidos

- 1. Resumen ejecutivo**
- 2. Introducción**
- 3. Objetivos y función del protocolo**
- 4. Política y lineamientos de comunicación**
- 5. Términos, definiciones y tipos de crisis**
- 6. Factores y hechos que pueden desencadenar crisis**
- 7. Ruta para el manejo y atención de crisis - Procedimientos**

8. Comité de atención a crisis

9. Buenas prácticas y recomendaciones

10. Análisis y evaluación

1. Resumen ejecutivo

Ruta de acción

Identificar si en realidad es una crisis

1. Impacto para la entidad
2. Impacto para el Sector Cultura, Recreación y Deporte
3. Impacto para el Distrito
4. Impacto para la institucionalidad cultural en la ciudad y a otros niveles nacional e internacional
5. Impacto para las comunidades y grupos de interés del sector Cultura, Recreación y Deporte

Convocar de inmediato al comité de crisis

- Director de la entidad (Preside)
- Líder de comunicaciones
- Líder Jurídico
- Líder del área afectada por la crisis
- Asesor externo o interno, designado por el director para aportar de manera técnica, legal y política, dependiendo de la temática asociada a la crisis
- Funcionario o contratista que designen los miembros del comité

Según impacto sectorial o distrital:

- Secretario de Despacho (Preside)

Equipo que el Secretario de Despacho defina según competencia: Oficina Asesora de comunicaciones, Oficina Asesora Jurídica, directores de áreas cabeza de sector relacionadas con la temática, asesores externos.

Consejería de comunicaciones del Distrito: Alto consejero o quien se designe según el caso.

<p>Identificar al vocero oficial</p>	<p>Una vez estimados los impactos posibles, identificar al vocero que responde ante los medios de comunicación y la ciudadanía, quien deberá ser preparado y contar con toda la información formalmente validada por el comité de crisis para salvaguardar la integridad (seguridad personal, principio de empatía y dignidad humana y respeto al debido proceso) de las personas impactadas e involucradas en los hechos, imagen institucional y coordinación entre todas las partes involucradas para garantizar el mejor manejo posible de la situación.</p>
<p>Activar notificación a impactados y aliados potenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informar de la situación a entidades y/o personas impactadas por la crisis y a los líderes y tomadores de decisión del Distrito que corresponda según el caso. - Informar de la situación a aliados y colegas de otras entidades o personas que puedan ayudar a contener los impactos de la crisis y actuar con información coordinada.

<p>Reunir toda la información sobre el tema con el apoyo de las entidades del distrito y las áreas de la SCR.D.</p>	<p>La información debe contener las causas de la crisis, medidas, afectados, cifras asociadas al tema, fechas y antecedentes.</p>
<p>Definir el o los formatos a través de los cuales se</p>	<p>- Producir primer comunicado de corto plazo que exponga información general inicial y declare que</p>
<p>comunicará la entidad: comunicado de prensa, pronunciamiento, rueda de prensa, etc.</p>	<p>la entidad está tomando las medidas que apliquen según el caso. Evidenciar en la comunicación la fecha y hora y la aclaración: "Información en desarrollo"</p> <p>- Evolucionar el mensaje en la medida en que la situación evoluciona y de manera gradual para asegurar el derecho a la información de los interesados. Tener en cuenta no exceder la exposición de la entidad y de los voceros.</p>
<p>Identificar el canal de comunicación para divulgar</p>	<p>Redes, radio, prensa, web, TV, carta directa o dirigida a opinión pública, etc. Reconocer si aplica y activar derecho a réplica.</p>

<p>Activar un monitoreo de medios</p>	<p>Debe activarse antes (si es un riesgo identificado previamente), durante y después de situación de crisis.</p>
<p>Identificación de medios aliados o contradictores.</p>	<p>Identificación y activación de diálogo con aliados y contradictores para cada situación específica.</p>
<p>Listos para salir al aire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Toda declaración debe estar apoyada en un comunicado oficial de la entidad revisado y aprobado por el comité de crisis. - Mensajes clave del comunicado priorizados para vocero. - Ampliación de información para medios apoyado desde equipo de prensa (estudios, datos, presentaciones) - Plan de medios complementario - Piezas gráficas, infografías, videos y otros materiales orientados a pedagogía acerca del contexto del tema en desarrollo para mitigación de impacto

2. Introducción

Las crisis desde el punto de vista de las comunicaciones, son el resultado de un conjunto de acciones o situaciones que irrumpen en la dinámica cotidiana y desarrollo armónico de las agendas de la entidad o de algún organismo distrital, y que crean en los distintos grupos de interés una percepción disruptiva negativa sobre algún aspecto específico de la institución. Por lo general las crisis aparecen sin avisar, limitando la capacidad de planeación y reacción, razón por la cual es fundamental disponer de un protocolo que establezca las acciones a seguir para enfrentarlas.

Toda situación de crisis representa un riesgo que puede afectar seriamente la continuidad de las iniciativas y dinámicas de la entidad y desgastar la imagen y credibilidad institucional, por tanto su manejo debe ser estratégico y coordinado para mitigar el impacto negativo, minimizar los efectos adversos y disminuir el daño generado, evitando afectaciones en la seguridad y dignidad de las personas impactadas e involucradas por los hechos, en la imagen de la entidad y en el relacionamiento con sus grupos de interés.

Para atender situaciones de crisis, las entidades del Sector Cultura, Recreación y Deporte tendrán como marco general de acción las siguientes premisas: *serenidad, equilibrio, transparencia y prudencia* que permitan tomar decisiones adecuadas, responder oportuna y coordinadamente con acciones que si bien deberán asegurar el sentido de oportunidad e inmediatez, también deberán reconocer con perspectiva estratégica las consecuencias y potenciales daños en el mediano y largo plazo para planificar las reacciones y mensajes con claridad de propósito y enfoque.

Desde la oficina de Comunicaciones se priorizarán acciones para el tratamiento informativo especial a cargo del equipo entrenado y con rol de liderazgo para tal fin.

Según la complejidad de la situación, este equipo deberá ser destinado de manera exclusiva para la atención y acompañamiento específico y prioritario del tema en cuestión, y, en caso de requerirse, bajo acuerdo de confidencialidad.

Cualquiera sea el caso, deberá ponerse en conocimiento de la situación al Secretario de Despacho como cabeza de Sector e informar a la Oficina Asesora de Comunicaciones para concertar las acciones a emprender, atendiendo los lineamientos del Distrito para cada caso.

3. Objetivos y función del protocolo

Objetivo general

Definir y establecer los procesos, procedimientos y acciones pertinentes a seguir, en materia de comunicaciones, ante situaciones de crisis enfrentadas por las entidades del Sector Cultura, Recreación y Deporte de Bogotá.

Objetivo específico

Definir la ruta para la atención y acompañamiento de hechos que eventualmente puedan afectar la imagen y estabilidad de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte y las entidades adscritas y vinculadas al sector.

Orientar las acciones que de manera coordinada desarrollará el equipo de trabajo que conforma el Comité de Crisis, que deberá tomar decisiones oportunas y coordinadas para enfrentar las crisis correctamente.

Función del protocolo de crisis

Facilitar el direccionamiento de las acciones comunicativas para prevenir, afrontar y controlar situaciones críticas que generen amenazas para la gestión de la reputación, imagen, credibilidad y confianza de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte y de las entidades adscritas y vinculadas del sector. Así mismo, anticipar las actuaciones de las entidades para prevenir o atender situaciones de crisis de manera asertiva y resiliente, en procura de minimizar los efectos negativos de dichos eventos en el relacionamiento con sus grupos de interés, su reputación y su imagen.

4. Política y lineamientos de comunicación

- Entendemos la comunicación en sus dimensiones estratégica y para la incidencia. En este sentido valoramos la comunicación es el vehículo que amplifica y pone en valor lo que somos y hacemos como sector. Trasciende la responsabilidad de la oficina de comunicaciones y se convierte en nuestra manera de hacer las cosas y de relacionarnos entre nosotros y con las comunidades con las que interactuamos.
- Partimos de una visión de la comunicación para la incidencia que propicia transformaciones culturales y se refleja en el hacer y actuar cotidiano de todos los equipos de trabajo. Incluye distintos niveles de incidencia.
- Partimos de la comunicación centrada en la escucha y la conversación, cuyo sentido principal es construir puentes, ampliar comprensiones en nosotros y en los otros y posibilitar nuevas versiones de nosotros mismos y de la realidad que habitamos.

- Entendemos la comunicación como el agenciamiento de conversaciones que construyen vínculo y encuentro, aún en contextos de tensión o visiones distintas.
- Entendemos la comunicación en el ámbito de lo público como la arena en la que se amplía la democracia y se pone en valor la institucionalidad al servicio de los ciudadanos como valor social compartido.
- Entendemos el rol de la comunicación en clave de saldos pedagógicos, poniendo en valor no sólo los mensajes y los medios sino, y principalmente, los aprendizajes propios y de los demás en el tránsito de cada conversación y el valor que aporta a todos los involucrados en términos de sentido de reciprocidad, valor compartido y relaciones de largo plazo.

Enfoque estratégico de acción en contexto de crisis:

Pedagogía: relatar de manera pedagógica las motivaciones y relevando del tema para _____ la entidad, el abordaje que ha dado y el enfoque priorizado hasta llegar a comprender el punto en el que se encuentra la situación - crisis- evidenciando la ruta de salida y la invitación a actuar de manera teniendo en cuenta la información y argumentos compartidos.

Argumentos: Poner en valor los argumentos que han motivado el enfoque de acción_ de la entidad, que si bien, enfrentan una situación de crisis, evidencian la perspectiva técnica, social y política que inspira las acciones de la entidad.

Concurrencia: Evidenciar que todos estamos abordo. Reconocer la situación como ___ parte de las dinámicas y/o circunstancias que nos invitan a todos a aportar y rodear desde ideas y empatía para superar la crisis. Reconocimiento y valoración de las voces divergentes. Vocería de aliados e identificación de elementos del contexto que de manera coordinada expongan argumentos que acompañen la contención de la crisis. Evidenciar otros fenómenos del entorno, otras situaciones con las que se comparte la coyuntura para dar perspectiva más amplia al tema y ganar espacios de diálogo y entendimiento para la superación de la situación.

Propósitos de la estrategia de comunicación en casos de crisis:

- Garantizar la tranquilidad de la ciudadanía
- Ganar la apuesta de la comunicación: pedagogía - argumentos - concurrencia (todos abordo)
- Neutralizar la ventaja de los medios que trabajan a tiempo real
- Acabar con los rumores. Aclarar informaciones tergiversadas o malintencionadas.
- Mantener el control de la situación
- Realizar el seguimiento correspondiente a la crisis: impacto en redes, medios, grupos de opinión, grupos de interés de alta incidencia para la entidad, ciudadanía en general - **Ruta 45:** acompañamiento atento 45 días a la situación.
- Ganar el liderazgo en la vocería de la situación. Salir a anunciar cuando la crisis fue superada, dar cuenta de los tiempos de respuesta, recursos asignados y atención a afectados proyectando control y liderazgo ante la situación.

Principios de la comunicación en casos de crisis

- **Oportunidad y rapidez.** Reconociendo la complejidad, encontrar el primer mensaje que pueda ser entregado de manera rápida y oportuna. Incluso el pronunciamiento puede ser: *estamos trabajando en el tema, nos pronunciaremos prontamente*. A mayor demora en la respuesta, mayor espacio para que se trabaje solamente con la información de los demás actores interesados en el asunto.
- **Tranquilidad.** Transmitir serenidad y confianza a la hora de hablar en medios o comunidades.
- **Anticipación.** Ser más proactivos y menos reactivos. Asegurar que el mensaje en caso de ser favorable, logre ser contundente y definitivo para cerrar el tema o, en caso de circunstancias poco favorables, aportar visión de conjunto que amplíe la perspectiva hacia otras aristas y actores, ganando espacio para el diálogo y la búsqueda de salidas comunes.
- **Transparencia.** La verdad siempre como punto de partida para identificar el abordaje de los temas y sus implicaciones.
- **Veracidad.** Proyectar confianza en los interlocutores teniendo como premisa la veracidad de las declaraciones y contenidos aportados para abordar la situación.
- **Elija sus interlocutores.** Dirija su mensaje a la ciudadanía y aquellos interesados en comprender la situación para construir sus propias visiones del tema. No enfoque su vocería en responder a ataques o deliberados contradictores pues, claramente su postura no se caracteriza por la escucha.

Enfoque su energía en exponer argumentos y aprovechar el principio de oportunidad, presente en toda situación de crisis, para poner el tema en su favor: la oportunidad de contar con la atención de todos para exponer sus apuestas, visiones y prioridades frente al tema en cuestión y a otras agendas que le interese posicionar.

- **Claridad.** Encuentre maneras sencillas de explicar lo que sucede, para conectar al mayor número de personas con la disposición a conocer sus argumentos.
- **Solidaridad.** Sea solidario ante las situaciones de los demás y convoque la solidaridad de los aliados, medios y grupos de interés para enfrentar las crisis propias siendo rodeado por actores clave para superar la situación. Actuar solidariamente permite salir mucho más fortalecido desde el aprendizaje humano, técnico y profesional a partir de las vivencia del proceso.

5. Términos, definiciones y tipos de crisis

Crisis: cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son percibidos. Situaciones que logran irrumpir en el rumbo de la historia y transformarla incluso de manera definitiva con consecuencias no previstas y muchas veces poco deseables.

Crisis comunicacional para las entidades del sector Cultura, Recreación y Deporte: Situación que amenace la buena reputación, imagen y credibilidad de la

Entidad, a nivel interno o externo, que trascienda lo privado y llegue a ser de conocimiento público.

Crisis leve: Crisis interna o externa con poca trascendencia, dado un impacto poco relevante para la entidad y el desarrollo de sus funciones e iniciativas prioritarias. Amerita acciones locales y no hay riesgo de que escale y/o tenga un impacto en la opinión pública.

Crisis moderada: Crisis interna o externa que escala a niveles controlables, con posibles repercusiones en la opinión pública. La situación tiende a crecer e involucrar a más personas invitando a desplegar un trabajo direccionado con grupos de interés, medios y aliados de manera específica para contener su posible escalamiento.

Crisis grave: Situación interna o externa que escala sin control y se propaga, dándose a conocer rápidamente en la opinión pública. La crisis afecta seriamente la imagen de la Entidad y pone en riesgo su prestigio y credibilidad. Implica actuaciones contundentes desde el liderazgo directivo de la entidad y del distrito.

Evento adverso: Es un suceso que impacta en el normal desarrollo de las actividades de la entidad pudiendo o no impactar en sus objetivos estratégicos. Abordarlo como crisis amerita evaluación antes de emprender acciones innecesarias pues una equivocada valoración de la situación puede llevar a escalarlo de manera incauta.

6. Factores y hechos que pueden desencadenar crisis

La SCRCD y sus entidades adscritas y vinculadas están expuestas a distintos riesgos, principalmente de tipo laborales, ambientales, legales, financieros y políticos. De manera proactiva, el equipo líder de cada entidad deberá identificar y monitorear aquellas situaciones o factores propios del ejercicio de la entidad que pueden desencadenar en crisis para disponer de herramientas que permitan anticiparse y en caso de materializarse, actuar de manera articulada y estratégica, evitando su escalamiento y mitigando los posibles impactos negativos que pueden suscitar.

Dos recomendaciones para evitar el escalamiento de una situación hacia contexto de crisis son:

- Identificar posibles condiciones o circunstancias que a nivel externo e interno pueden desencadenar crisis, como consecuencia del accionar de alguna de las áreas de trabajo de la entidad. Los líderes de cada equipo tienen la responsabilidad de identificar, monitorear e informar al Secretario de Despacho de dichas situaciones para actuar de manera coordinada sin que represente sorpresa en el momento que llegue a materializarse.
- Construir y administrar relaciones efectivas a nivel interno y externo con los distintos grupos de interés de la Entidad, contando con su colegaje y empatía para identificar situaciones y activar los conductos regulares que haga falta para evitar el escalamiento innecesario de situaciones que pueden preverse. De esta manera, ante una posible crisis se podrán contener de mejor manera los impactos al contar con apoyo institucional, interinstitucional y mediático.

Posibles causas de una crisis a nivel interno.

- El crecimiento de un rumor negativo para la Entidad.
- Una acción administrativa que pueda afectar el buen ambiente laboral (ejemplo: cambio de horarios, retrasos en los pagos, despidos, reducción de presupuestos, etc).
- Situación ambiental que pueda afectar las labores de los funcionarios (ejemplo: ausencia de recursos como agua o luz, existencia de malos olores, epidemias, plagas, entre otros).
- Situaciones de orden público que pueda afectar las labores de los funcionarios.
- Situaciones de orden político que pueda afectar las labores de los funcionarios (ejemplo: decretos, cambios de administración).
- Accidentes laborales.

Posibles causas de una crisis a nivel externo

- Cambios repentinos en la programación de los eventos.
- Situaciones con implicaciones jurídicas y legales (ejemplo: demandas, tutelas, derechos de petición sin respuestas, malos manejos administrativos).
- Situaciones con implicaciones en el manejo de los recursos públicos confiados a la entidad (ejemplo: dudas en manejo e inversión de recursos, falta de planeación).
- Situaciones de orden público y seguridad relacionadas con la Entidad.
- Accidentes o retrasos en obras de infraestructura o equipamientos públicos.
- Accidentes en un evento realizado o apoyado por la SCRD
- Atención poco efectiva o descortés de parte de algún funcionario de la SCRD ante un requerimiento social o de un ciudadano particular.

- Desatención a requerimientos de ciudadanos, entes de control y otras instancias sociales interesadas en los asuntos liderados por la entidad.

7. Comité de atención a crisis

El Comité de atención a crisis tiene como propósito principal tomar decisiones oportunas y coordinadas para enfrentar y controlar las crisis que se puedan presentar, así como realizar el análisis de las mismas para aplicar las respectivas acciones de acompañamiento y contención. Este comité no solo atiende las crisis, sino que las previene elevando el nivel de consciencia en el equipo directivo frente a la responsabilidad de identificar y monitorear situaciones que podrían desencadenar en crisis.

El comité de crisis de la SCR D está conformado por:

- Secretario de Despacho (Preside)
- Asesor externo designado por el Secretario de despacho, dependiendo de la temática asociada a la crisis
- Jefe Oficina Asesora de comunicaciones
- Director de la Oficina Asesora Jurídica
- Director del área afectada por la crisis
- Funcionario o contratista que designen los miembros del comité
- Igualmente y según las implicaciones de la situación, la participación de la Alto Consejería de Comunicaciones del Distrito será una voz con liderazgo e incidencia en la toma de decisiones en dicho comité.

Las entidades adscritas y vinculadas del sector Cultura, Recreación y Deporte, podrán conformar el comité bajo sus propias estructuras y prioridades según el caso.

En cualquier caso, será indicativo informar al Secretario de Despacho la situación en desarrollo y permitir su incidencia en la orientación de las actuaciones definidas para cada caso.

Frente a una crisis el Comité de atención a crisis debe:

- Establecer y dimensionar el tipo de crisis
- Reunir toda la información posible y asegurar su veracidad.
- Establecer las implicaciones legales y jurídicas.
- Definir el tono de mensaje y los grupos de interés afectados.
- Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones con representantes, rueda de prensa, ronda de medios, charlas off the record, etc.)
- Garantizar un entorno seguro para el vocero oficial. (Se debe prever la seguridad del sitio o de los escenarios donde se realizarán las declaraciones).
- Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis.
- Determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo.
- Aconsejar sobre la política en cuanto a rumores e imprecisiones aparecidos en los medios de comunicación.
- Informar a Alcaldía Mayor, en caso de que sea un evento a nivel distrital.

8. Ruta para el manejo y atención de crisis - Procedimiento

Una vez se identifica una situación como crisis se deben activar los protocolos establecidos en este protocolo para su evaluación, atención y control o contención.

- 1. Citar el comité de atención a crisis:** Debe convocarse de manera inmediata, presencial o telefónicamente según las circunstancias. Durante el comité se debe acordar la estrategia a seguir y las acciones puntuales que se llevarán a cabo. Indispensable elaborar acta o ayuda memoria que permita hacer trazabilidad y seguimiento a los acuerdos.
- 2. Establecer el nivel de afectación:** Identificar en qué nivel de afectación se encuentra la situación, para saber cómo deberá actuar el comité de atención a crisis en los posibles escenarios tipo semáforo:
 - **Rojo:** detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto
 - **Amarillo:** detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto o previsible
 - **Verde:** Detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto y controlable

3. Diagnóstico de la situación: Elaborar diagnóstico que reúna en tiempo record información sobre el tema, causas, antecedentes, testimonios, descripción de los hechos, funcionarios o entidades implicadas, afectados, cifras, fechas, grupos de interés y posibles consecuencias, enunciando escenarios posibles, deseables e indeseables para orientar rutas de actuación asertivas.

Indicadores de crisis: Insumos que permitirán definir la forma en que vamos actuar frente a los posibles escenarios:

a) *Validez* : Evaluar la credibilidad de las fuentes de información con las que el comité de crisis debe operar:

- ¿Qué tan confiable es la fuente de información?
- ¿Qué tan exacta es la fuente de información?
- ¿Se realizó una verificación independiente de la información?
- ¿Qué intereses políticos, sociales, jurídicos, económicos pueden existir?

b) *Severidad* . Determinar el número de grupos de interés que pueden ser afectados por la crisis:

- Determinar si existe algún elemento criminal como posible causa de la crisis.
- Determinar si la SCRD y/o las entidades adscritas y vinculadas pueden tener implicaciones de tipo legal derivadas de la crisis.

- Determinar el tiempo aproximado para solucionar o controlar la situación: ¿Hay amenazas a la salud? – ¿Cuántas personas han sido afectadas y cómo? - ¿Hay afectación a la imagen del Secretario de Cultura y de su gestión? - ¿Se vislumbra una línea de tiempo para corregir o contener la situación?

c) *Alcance* . Determinar la cobertura que el tema ha tenido o puede llegar a tener en los medios de comunicación, el tono de la cobertura, así como la difusión que se le ha dado al suceso. Igualmente determinar el nivel de cuestionamientos o percepciones y reacciones de otras audiencias externas. (Ciudadanía, grupos de interés, medios de comunicación y redes sociales)

- ¿Hasta dónde se ha extendido el problema en los medios y las redes sociales?
- ¿De qué naturaleza han sido los cuestionamientos externos?
- ¿Qué grupos de interés se han visto afectados por la situación?

d) *Responsabilidad* . Determinar el grado de responsabilidad de la SCR D y/o de las entidades adscritas y vinculadas del sector, así como los asuntos negativos y daños colaterales que pueden desatarse como resultado de la crisis.

- ¿Afectaciones políticas, económicas, sociales y jurídicas?
- ¿Hasta qué grado es responsable la SCR D y/o las entidades involucradas?
- ¿Se requieren decisiones de corto plazo? ¿Cuáles? ¿Quién las toma y cómo se formalizan y dan a conocer?

4. Creación de mensaje: El mensaje debe tener coherencia y claridad de propósito, debe ser directo, puntual y transparente, con datos verídicos y dando a conocer la

ruta de acción y decisiones de la entidad para explicar o contrarrestar lo sucedido, contener las consecuencias y/o desmentir información falsa.

El mensaje debe evolucionar en la medida en que la crisis se desarrolla, pero no debe cambiar, y debe transmitir la posición de la entidad en correspondencia con los lineamientos del distrito, proyectando el enfoque priorizado en la estrategia definida desde el comité de crisis.

El mensaje debe adaptarse a los diferentes formatos, medios y canales y profundizar en detalles reconociendo la incidencia de cada uno de los grupos de interés con los cuales será divulgado según el plan de comunicación establecido para la atención a la crisis.

El mensaje debe contener respuestas que permitan reducir la incertidumbre, orientar e informar a las audiencias y a los grupos de interés, evitar el escalonamiento del evento y aminorar el impacto negativo en la reputación de la entidad.

5. Vocero Oficial:

Jerarquía de Vocería de la SCR D

1. Secretario de Despacho
2. Subsecretaría de Gobernanza
3. Directivos de primer nivel misional: Cultura Ciudadana, Lectura y Bibliotecas, Arte, Cultura y Patrimonio

Cada entidad del sector Cultura, Recreación y Deporte, definirá bajo los lineamientos distritales de vocería, la línea de jerarquía según su estructura y particularidades.

En el comité de crisis se definirá el vocero oficial atendiendo la jerarquía y valorando la relevancia e implicaciones según el caso.

El vocero designado tendrá la responsabilidad de representar los intereses de la entidad atendiendo los lineamientos y estrategia de crisis definida desde el comité para presentar y dar manejo el tema ante los medios de comunicación y la ciudadanía.

Es responsabilidad de la Oficina de Comunicaciones de cada entidad coordinar acciones de fogeo y entrenamiento a voceros con el fin de salvaguardar la imagen institucional y garantizar el mejor manejo posible frente a los diferentes escenarios.

Las funciones del vocero son:

- Conocer en profundidad la misionalidad y agendas de la entidad que lidera, sus iniciativas y apuestas, alineadas con el sector, el distrito y el Plan de Desarrollo vigentes.
- Contar con entrenamiento previo para atención a medios de comunicación, así como una etapa de fogeo y preparación antes de su salida al aire.
- Informar al comité de crisis antecedentes o condiciones que puedan impactar su rol de vocería para validar las posibles consecuencias y proceder corresponsablemente.
- Presentar ante las autoridades, medios de comunicación y ciudadanía en general la información y mensajes definidos para el manejo de la crisis.
- Proyectar confianza, seguridad y serenidad para presentar los elementos relacionados con la gravedad de la crisis y dar la información completa de la situación en cada una de sus etapas.

- No actuar de manera individual en ningún escenario relacionado con la situación ni dar declaraciones sin contar con el apoyo y acompañamiento de la Oficina de Comunicaciones.
- Atender indicaciones y recomendaciones de sus superiores y acoger el acompañamiento de los equipos de comunicaciones que acompañan el caso: entidad, cabeza de sector y/o distrito.
- Seguir los lineamientos establecidos en el plan de atención definido

6. Declaraciones públicas y salida a medios

- Entrenamiento de voceros y fogueo de medios, previa salida a público
- Comunicado oficial de la entidad. Mensaje general a medios
- Si se requiere, comunicación para redes
- Mensajes clave del comunicado priorizados para vocero
- Mensajes clave del comunicado y ampliación de información priorizada para medios seleccionados (estudios, datos, presentaciones de apoyo...)

7. Plan de medios complementario:

- Desarrollar acciones pedagógicas: piezas gráficas, infografías, videos y otros materiales orientados a pedagogía acerca del contexto del tema en desarrollo para mitigación de impacto
- Respuestas tipo, como insumo para declaraciones y atención a ciudadanos críticos y entes de control
- Activar aliados, validadores y líderes de opinión

9. Buenas prácticas y recomendaciones

Tener siempre en cuenta:

- Aceptar y reconocer equívocos, imprecisiones y limitaciones frente al abordaje de la crisis, que restrinjan la capacidad y asertividad de respuesta de la entidad (desconocimiento, falta de experiencia, dilemas éticos, tensiones personales insuperables, crisis nerviosa, entre otras) para activar apoyos requeridos y facilitar la toma de decisiones asertivas sin dilación.
- Facilitar la labor de los medios de comunicación para garantizar el derecho a la información proyectando transparencia y auténtico compromiso de compartir información, fortaleciendo la relación de reciprocidad entre su labor y la nuestra.
- El monitoreo de medios respecto a los temas controversiales debe activarse antes, durante y después y ser analizados en comité de comunicaciones para cualificar las decisiones y aprovechar oportunidades y aprendizajes de cada caso.
- Identificar posibles críticas o reacciones adversas que se pueden presentar según los grupos de interés para anticipar el abordaje y gestión de los mismos.
- Analizar las métricas de redes sociales según los comentarios para identificar y definir perfiles demográficos y diseñar campañas dirigidas a dichos segmentos.
- Informar a Alcaldía Mayor la situación de crisis, incluyendo la propuesta de medidas y acciones a realizar.
- Desmentir con seguridad y contundencia información falsa
- Tener una lista actualizada de contactos relevantes para el manejo de la crisis: miembros del comité de atención a crisis, medios de comunicación, gabinete

distrital, líderes de opinión, jefes de prensa del distrito, aliados mediáticos y de grupos de interés.

- Tener preparado un protocolo para comunicar a nivel interno y externo como insumo que aporte en la velocidad de respuesta (incluye formatos de comunicado de prensa, formato de comunicación oficial Interna y externa, modelo de respuesta para medios virtuales como: Twitter, Facebook, YouTube, y otros en caso de tener cuentas en otras redes sociales).
- Identificar los opositores o interesados en generar crisis con intereses políticos, económicos o personales para dar perspectiva a sus ataques y evidenciar dichas tensiones ante grupos de interés y líderes de opinión relevantes de manera que se pondere el eco e impacto de sus planteamientos.
- Cada crisis es singular, por eso se hace necesario diseñar una estrategia de comunicación diferenciada para enfrentar cada una de ellas.
- Identificar cambios en el contexto -sociales, políticos, normativos- que puedan incidir en nuevos riesgos o situaciones detonantes de crisis para la entidad.

Lo que se debe evitar ante una crisis:

- No actuar. Quedarse callado. Los detractores lo celebran y aprovechan, los aliados no podrán respaldarte y los neutros sólo accederán a una versión de los hechos, en detrimento de la imagen de la entidad.
- Dar declaraciones por fuera del protocolo de crisis y la adecuada perspectiva y plan de acción, acordado desde el comité de crisis.
- Vocería inexperta: Informar sin un conocimiento apropiado. Demuestra falta de interés, falta de liderazgo y control ante los hechos y es el primer paso para escalar la crisis de manera desmedida.

- Improvisar. La falta de preparación da paso a que la crisis tome rumbos aún más graves.
- Apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos
- Exagerar la situación o por el contrario desestimar la complejidad o gravedad del problema.
- Alejarse de los acuerdos y plan de acción acordado desde la estrategia de gestión de crisis.
- Ante los medios y grupos de opinión, incluso aquellos de confianza o internos evitar declaraciones *off the record*, evitar autocastigarse o detallar información que no se haya hecho pública relacionada con la situación, incriminar a personas entidades del Distrito y buscar culpables. Estas situaciones pueden escalar consecuencias mediáticas, legales o penales ante una eventual filtración de información.

10. Análisis y evaluación de la evolución

Una crisis, a nivel interno o externo, se debe evaluar constantemente aun cuando se considere que haya llegado a su final. **Active la ruta 45** haciendo seguimiento cuidadoso a la situación durante los 45 días siguientes a su contención o aparente resolución. Una crisis no termina con la difusión y aclaración de información.

Es vital que el comité de crisis y de manera particular la Oficina Asesora de Comunicaciones, analice los sucesos y las acciones tomadas con el fin de cualificar la atención y acompañamiento de situaciones futuras para la entidad.

Para ello se debe evaluar:

1. Balance de los hechos: tras los sucesos es pertinente calificar las acciones

Positivo: Cuando se logró controlar la situación y la imagen de la Entidad no se afectó y pudo aprovecharse como oportunidad para posicionamiento de la entidad.

Neutro: Cuando se controló la situación y la imagen de la Entidad no cambió.

Negativo: Cuando no se controló la situación y la imagen de la Entidad se afectó.

2. Lecciones aprendidas. Se analizan los siguientes aspectos:

¿Por qué se dio la crisis?

¿Se atendió de manera oportuna?

¿De las medidas adoptadas: cuáles fueron las más favorables y cuáles menos significativas, cuáles inadecuadas y cuáles irrelevantes?

¿Cuáles fueron las consecuencias?

¿Dónde poner los énfasis la próxima vez?

¿En qué elementos se requiere fortalecer la estrategia y el equipo?

3. Aspectos positivos de la crisis.

¿La situación fue una oportunidad para mejorar la imagen de la Entidad y acercarnos a grupos de interés priorizados?

¿La crisis dejó en evidencia áreas fortalecidas, nuevas capacidades identificadas y a un equipo cohesionado y fortalecido para seguir adelante?

4. Aspectos negativos de la crisis

¿Qué consecuencias negativas se generaron?

¿Qué cambió tras la crisis?

¿De qué manera se afectó la Entidad, la confianza del equipo, la reputación de los líderes y el impacto en los funcionarios?

5. Sigüientes pasos

Tras una crisis es necesario socializar de manera formal las lecciones de la situación en las instancias que corresponda para potenciar los aprendizajes y fortalecer la imagen de los líderes que sortearon la situación y seguirán a cargo de las agendas de la entidad. En dichas declaraciones, evidenciar el plan de mejoramiento, la presentación de las decisiones tomadas y el valor pedagógico de lo aprendido con la situación para no perder de vista los hechos sucedidos y elevar el compromiso del equipo para seguir adelante y abordar colaborativamente situaciones futuras.

La Oficina de Comunicaciones deberá disponer de una bitácora en la que se documenten los aprendizajes de la entidad ante situaciones de crisis, fortaleciendo la experticia de los equipos de trabajo para acompañar situaciones críticas y ampliando las capacidades de los líderes para atender eventuales crisis o situaciones adversas posteriores.

Documento creado por la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Mayo de 2020.