



# MANEJO EN SITUACIÓN DE CRISIS INSTITUCIONAL

C: QGC-01; V: 01



**Uniclaretiana**  
Fundación Universitaria Claretiana

## INTRODUCCIÓN

---

Una crisis es un evento del cual, ninguna institución u organización está exenta. La gestión y rol de la dependencia de comunicaciones al momento de enfrentar una situación de crisis, es de vital importancia. Por lo tanto, las instituciones u organizaciones deben contemplar e implementar guías y pautas de manejo para afrontarlas; además, estas deben darse a conocer a la comunidad interna y aplicarse de forma efectiva según el tipo de crisis.

La imagen y reputación de una Institución, es decir, cómo la perciben y evalúan los públicos de interés, cambian según diferentes puntos de vista, los cuales determinan si es buena o mala.

La importancia de esta buena imagen y reputación, permite que la institución esté en constante crecimiento económico; a diferencia de aquellas que con una mala reputación o imagen pueden generar pérdidas enormes tangibles e intangibles.

Cambiar esta percepción negativa con los diferentes públicos es una tarea que requiere de una planificación y tratamiento minucioso y detallado.

Este documento, llamado 'Protocolo de Comunicaciones en Situación de Crisis' ha sido planteado con el objetivo de prever y planificar las posibles situaciones de crisis que se puedan presentar en la Institución, tanto a nivel interno como externo y que puedan afectar la imagen con los diferentes grupos de interés.

Por lo tanto, a continuación, se presentan las generalidades del concepto "crisis", las características del entorno y sus posibles efectos en la Fundación Universitaria Claretiana.

Además, se establece el Comité de Crisis la función del vocero oficial, recomendaciones e indicaciones generales a toda la comunidad Institucional y colaboradores, y las políticas de comunicación que regirán durante la crisis. Analizando la Metodología de reacción propuesta por la dependencia de Comunicaciones y Mercadeo, de acuerdo a las circunstancias específicas que la Institución ha reconocido como desestabilizantes en los públicos interno y externos.

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. OBJETIVOS .....</b>	<b>4</b>
<b>2. ALCANCE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. EXCLUSIONES</b>	
<b>4. DEFINICIONES .....</b>	<b>4</b>
<b>5. DESARROLLO DEL CONTENIDO .....</b>	<b>4-12</b>
<b>5.1. CARACTERÍSTICAS DE UNA CRISIS</b>	
<b>5.2. TIPOS DE CRISIS</b>	
<b>5.3. GENERADORES DE UNA CRISIS</b>	
<b>5.4. ESCENARIOS POSIBLES DE UNA CRISIS</b>	
<b>5.5. COMITÉ DE CRISIS UNICLARETIANA</b>	
<b>5.6. ORGANIGRAMA COMITÉ DE CRISIS</b>	
<b>5.7. PASOS PARA EL MANEJO DE LA CRISIS</b>	
<b>5.8. ANÁLISIS DE LA CRISIS</b>	
<b>6. CONTROL DE CAMBIOS .....</b>	<b>13</b>
<b>7. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN .....</b>	<b>13</b>

## 1

**OBJETIVOS**

Establecer las herramientas necesarias, que permitan actuar de manera pronta y asertiva frente a los factores de riesgo que se identifiquen como una amenaza para la imagen de la Fundación Universitaria Claretiana - Uniclaletiana. Identificando posibles escenarios de crisis, que permitan tener un protocolo para el manejo de cada situación específica.

## 2

**ALCANCE**

Su función es brindar las instrucciones a seguir al momento de presentarse una crisis interna o externa; además, Comunicaciones y Mercadeo elegirá a los delegados por proceso o dependencia para liderar las alternativas de solución, teniendo en cuenta el estado, el tipo y la naturaleza de la crisis, quienes a su vez utilizarán los canales de comunicación Institucional para informar y contrarrestar los posibles efectos negativos de los posibles escenarios que se puedan presentar.

## 3

**EXCLUSIONES**

N/A

## 4

**DEFINICIONES**

**Crisis:** La crisis es un suceso que puede llegar a ser decisivo o grave y altera el desarrollo de una labor puntual o un proceso, las cuales pueden ser situaciones evitables o no. Esta demanda una respuesta inmediata y efectiva para evitar o mitigar los daños que pueda causar.

Este término en algunos casos puede denominarse una amenaza para la imagen y reputación de una institución, organización o persona, y que según su alcance puede llegar a generar publicidad negativa, lo cual requiere de un trabajo conjunto de los directivos para enfrentarlo y solucionarlo.

**Crisis mediática:** Una crisis de esta se presenta cuando alguno de los posibles escenarios planteados anteriormente genera publicidad negativa, y esto llega a los medios de comunicación masivos, lo cual obliga a los directivos a salir de sus labores diarias para dedicarse a resolverlo, por esto el equipo de Comunicaciones y Mercadeo de Uniclaletiana, crea un protocolo para el manejo de una posible crisis mediática.

## 5

**DESARROLLO DEL CONTENIDO**

En la Fundación Universitaria Claretiana, una crisis puede evidenciarse en: problemas tecnológicos con las diferentes plataformas o sitio web, un accidente, un paro estudiantil, un daño al medio ambiente, declaración pública o mediática de algún estudiante o colaborador, la situación financiera o una información que se filtró. Es importante resaltar que pueden surgir otros posibles escenarios, pero teniendo el protocolo se puede mitigar de forma más organizada y con una guía planteada la solución de este.

## 5.1. Características de una crisis

**1. Sorpresiva:** esta se presenta en situaciones inesperadas y que no se tenía un previo conocimiento sobre esta, para ello es importante tener estrategias como mecanismo de reacción.

**2. Efectos de la crisis:** por lo general, las crisis dejan más situaciones o efectos secundarios, por esto es importante seguir paso a paso, como está el protocolo y a medida que se avance en cada uno, evaluar los posibles escenarios que se pueden presentar y de esta forma mitigar otros acontecimientos.

**3. Poca información y falta de comunicación:** es fundamental que todos los miembros de Uniclaretiana, tengan la información general y específica, esto con el fin de prever las situaciones de crisis y buscar soluciones efectivas en equipo.

**4. Sentimiento de presión y persecución:** este se da cuando todos los medios están expectantes de lo que pueda llegar a pasar, lo que implica ser lo más cuidadoso posibles, porque cualquier fallo es la oportunidad para que hagan publicidad negativa de nuestra imagen.

**5. Sentir que se pierde el control:** es común que en este tipo de situaciones de crisis se sienta que se está perdiendo o ya no se tiene el control, pero si se llevan a cabo todos los pasos del protocolo se puede estar alerta y prevenir.

**6. Sensación de pánico:** es muy común que esto suceda en momentos de crisis, en los cuales se puede experimentar miedo, temor e incertidumbre, ya que, se desconoce la causa o el por qué no están funcionando las medidas ejecutadas, allí es donde se debe pensar estratégicamente y buscar alternativas.

**7. Centro de atención:** la crisis genera que casi toda la institución esté trabajando en pro de la solución de esta, lo que lleva a parar las actividades diarias y retrasar algunos procesos, por esto es importante seguir el protocolo y que cada uno se desempeñe de forma efectiva, evitando descuidar las responsabilidades del día a día.

**8. Enfoque inmediato:** por lo general las crisis, requieren un tiempo de respuesta inmediato y a corto plazo, por esto es indispensable que, sin importar si hay que manejar todo con rapidez, se guarde un registro de todos los inconvenientes; esto nos permitirá tener un historial que permita hacer seguimiento.

## 5.2. Tipos de crisis

Estos son los factores que pueden llegar a influir:

### 1. Crisis financiera:

- Pérdida de ingresos
- Inflación
- Bancarrota
- Pérdida de mercado
- Cambio repentino en las tendencias del mercado

### 2. Crisis tecnológica:

- Caída del sitio web
- Caída de los Sistemas de Información
- Hackeo de Redes Sociales
- Falla nacional en el correo institucional
- Falla o caída del HubSpot y las áreas que están vinculadas a este.

### 3. Crisis organizacional:

- Comportamientos indebidos de los empleados de la Institución
- Error humano en un proceso
- Despidos
- Cambios en las direcciones
- Cambios de cargos
- Accidentes laborales
- Cambio en el reglamento
- Nuevos lineamientos

### 4. Crisis natural:

- Desastres naturales

### 5. Crisis de confrontación:

- Demandas
- Huelgas
- Paro estudiantil
- Paro de empleados
- Bloqueos en los diferentes CAT

### 6. Crisis de competencia:

Esta siempre se da por parte de la competencia:

- Campañas de desprestigio
- Críticas negativas
- Rumores
- Copia de productos propios

## 5.3. Generadores de una crisis

Personas u organizaciones que pueden generar una crisis:

- Estudiantes.
- Administrativos.
- Docentes.
- Graduados.
- Comunidad en general.
- Autoridades gubernamentales: Alcaldía, Gobernación, Ministerio de Educación Nacional (MEN).
- Medios masivos de comunicación.
- Competencia.

## 5.4. Escenarios posibles de una crisis

- **Riesgos en la plataforma Academusoft, sitio web y sistemas tecnológicos:** pérdida de información, congestión, colapso en el sitio web o problemas de la red que ocasionen inconvenientes de comunicación entre los ordenadores y el servidor, intrusión de usuarios no autorizados y de personal sin la debida formación en el manejo especializado de la página web de la Institución. Estos riesgos pueden ocasionar la

sustracción o alteración de información y desencadenar en crisis operativas, económicas, legales y mediáticas a corto, mediano y largo plazo.

- **Información desde el centro de contacto o por nuestras redes proporcionada de manera errónea:** crisis de desinformación masiva entre los usuarios que diariamente recurren a este medio.
- **Asesorías inoportunas a los usuarios:** la falta de capacitación, compromiso e inexperiencia en el manejo de la base de datos, por parte del personal que tiene contacto directo con el usuario, puede provocar el surgimiento de una crisis; en el plano operativo, de servicios, en sus públicos y medios de comunicación por el manejo inadecuado de la información a la que tienen acceso.
- **Respuestas fuera de los tiempos:** no respetar los tiempos que se emplean para dar soluciones a los usuarios, en caso de incumplir en estos, se debe llevar a cabo seguimientos que indaguen en el porqué de la demora en las respuestas y la satisfacción que las mismas proporcionan al usuario.
- **Respuestas a los medios de comunicación:** antes, durante o después de una crisis, los medios de comunicación querrán saber cómo responde Uniclaretiana. La asertividad, pertinencia en el lenguaje e inmediatez de los mensajes jugarán un rol primordial.
- **Usos inadecuados de los medios internos y externos:** mecanismos de intercambio comunicacional de carácter institucional entre los públicos internos y externos de la organización, como carteleras, redes sociales, página y la voz a voz, deberán ser manejados cautelosamente para evitar una crisis informativa (mensajes tergiversados, propaganda nociva, publicidad engañosa).

### 5.5. Comité de Crisis Uniclaretiana

El Comité de Crisis, tendrá un rol muy importante en el antes, durante y después de la emergencia. Este equipo se encargará de responder cuando se haya identificado una crisis. Además, determinará todos los medios físicos y operativos para realizar una acción lo más rápida y precisa posible.

Es fundamental saber qué Comunicaciones y Mercadeo debe ser el puente de contacto con cada integrante del comité y se debe tener un directorio con la información de los miembros que sirva para localizarlos. Es importante indicar que al menos un miembro del comité (por lo general, es el Rector de la Institución) debe ser un vocero para transmitir los mensajes, esta persona debe ser preparada en expresión oral y debe conocer los mensajes clave, de acuerdo al tipo de crisis. A continuación, se encuentra la conformación del comité de crisis:

Rol en el comité	Responsabilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el enlace directo con el Consejo superior y entes gubernamentales.</li> <li>• Tener el manejo adecuado del protocolo de crisis y seguir el paso a paso estipulado en este.</li> <li>• Estar preparado en técnicas expresión oral (discursos, entrevistas, ruedas de prensa.)</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Rector(a)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y dominar los mensajes clave de la universidad, según el tipo de crisis.</li> <li>• Asistir y ser la cara visible frente a los medios de comunicación, de acuerdo a la guía establecida por Comunicaciones y Mercadeo.</li> <li>• Responder la correspondencia, física o electrónica sobre la crisis que se esté presentando y tener previa aprobación del Coordinador(a) de Comunicaciones.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Coordinador (a) de Comunicaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación general del Comité de Crisis Uniclaretiana.</li> <li>• Coordinar la recolección de información de la crisis.</li> <li>• Evaluar el impacto de la crisis e identificar los públicos que deben ser atendidos.</li> <li>• Dirigir las actividades comunicacionales que se deriven de la crisis.</li> <li>• Diseñar el plan de comunicaciones que se utilizará.</li> <li>• Mantener informado a los directivos sobre el proceso de la crisis.</li> <li>• Preparar al vocero (Rector), en caso de ser necesario.</li> <li>• Evaluar y seleccionar los públicos clave a ser contactados y definir los mensajes dependiendo del tipo de crisis.</li> <li>• Mantener un control de llamadas efectuadas y recibidas que tengan que ver con la situación de crisis.</li> <li>• Coordinar entrevistas o contactos con los medios de comunicación.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Líder del proceso de Gestión Humana.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe suministrar la información requerida, según sea el caso.</li> <li>• Sugerir acciones al Coordinador (a) de comunicaciones, sobre mensajes clave.</li> <li>• Evaluar y determinar las afectaciones a nivel laboral y del clima organizacional.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar la afectación de la facultad a la que afecta la crisis.</li> </ul>

<p><b>Vicerrector (a) Académico (a)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar toda la información necesaria para el tratamiento de la crisis.</li> <li>• Estar dispuesto a ser vocero, en caso de que los medios de comunicación lo soliciten.</li> </ul>
<p><b>Jefe de programa o Decano (a) de la Facultad implicada</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe suministrar la información detallada de los hechos.</li> <li>• Sugerir acciones al Coordinador (a) de comunicaciones, sobre mensajes clave.</li> <li>• Evaluar y determinar las afectaciones al programa o facultad.</li> </ul>
<p><b>Líder de gestión jurídica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y determinar el impacto legal del evento, en caso de que lo haya.</li> <li>• Orientar toda acción de apoyo legal relacionada con la crisis.</li> <li>• Contactar autoridades competentes.</li> </ul>
<p><b>Director (a) administrativo y financiero</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y determinar el impacto económico del evento, en caso de que lo haya.</li> <li>• Proponer soluciones que permitan la recuperación de la crisis.</li> </ul>

**Importante: el Comité o delegados responsables no deben manejar la crisis a partir de los siguientes puntos:**

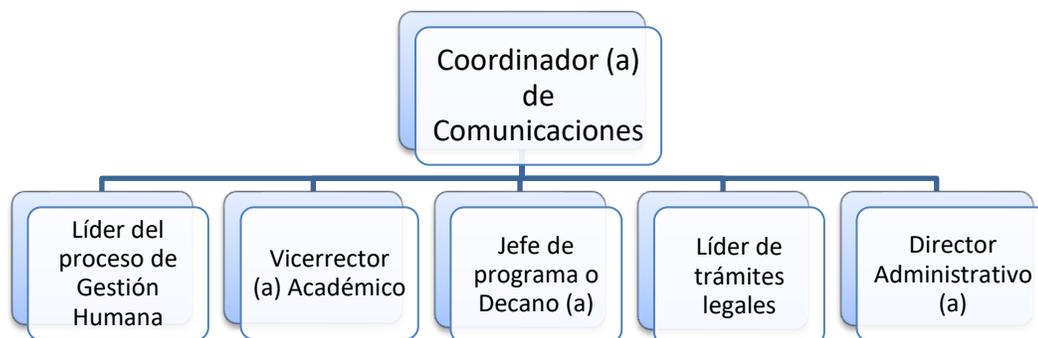
**Desconocimiento de la crisis:**

- No tiene conocimiento de la situación.
- No se sabe quién está a cargo de la crisis.
- No conocen el protocolo.
- No son parte del comité.

**Negligencia:**

- No se actúa frente a la crisis.
- No se da la cara a los medios.
- Se descuida la parte emocional de las comunicaciones.
- Se hace cierre de gestión de la crisis cuando en realidad aún no lo está.

## 5.6. ORGANIGRAMA COMITÉ DE CRISIS



## 5.7. PASOS PARA EL MANEJO DE CRISIS

Comunicaciones y Mercadeo junto con el Comité de Gestión de Crisis, deben actuar al instante, activar Protocolo de Comunicaciones en situación de crisis, con el fin de contener la situación y evitar que esta se extienda en el tiempo y con mayor fuerza, viéndose afectada la imagen y reputación de Uniclaretiana.

### Pasos para la detección preparación y gestión de comunicación:

1. Activar el Protocolo de Comunicaciones en situación de crisis.
2. Evaluar la situación e implementar el plan de crisis.
3. Elaborar guías de actuación para hacer frente a la crisis, ya sea en medios de comunicación institucionales o masivos, según se requiera.
4. Identificar públicos involucrados.
5. Revisar aspectos legales y jurídicos que puedan estar relacionados con la crisis.
6. Recopilar toda la información necesaria sobre: personas involucradas, instalaciones, autoridades y comunidad.
7. Verificar y confirmar la situación.
8. Plantear las estrategias para dar solución o mitigar los efectos de la crisis.
9. Elaborar discursos, mensajes claves e información que se quiere transmitir a los grupos de interés de la Institución y comunidad en general.
10. Elegir el o los voceros, de acuerdo a la crisis. Por lo general, será el Rector.
11. Preparar al vocero para la declaración y las preguntas que pueda recibir.
12. Buscar contactos clave: medios de comunicación, autoridades, entre otros

### Difusión y control de la crisis

1. Informar a la comunidad institucional o áreas implicadas sobre las medidas tomadas a corto o mediano plazo de acuerdo a la clasificación de la emergencia.

### Orientación interna

1. Tener espacios de retroalimentación y aprendizaje laboral, que nos lleve a generar nuevas dinámicas que se presenten luego de la crisis.
2. Realizar balances y sondeos institucionales alrededor de lo ocurrido, que permitan llevar seguimiento de la efectividad de las estrategias.
3. Desarrollar encuestas a los colaboradores de Uniclaretiana, para medir percepciones, imagen y reputación corporativa.
4. Examinar lecciones aprendidas y establecer niveles de respuesta para futuras crisis, sean internas o externas.

## 5.8. ANÁLISIS DE LA CRISIS

El análisis nos permitirá establecer una valoración de las crisis, y de esta forma clasificarla según los procesos misionales, estratégicos o de apoyo y proveer información para establecer acciones que se van a implementar. El análisis de la crisis dependerá de la información sobre la misma, su origen y la disponibilidad de los datos.

### Las crisis la podemos medir según las siguientes escalas:

- **Probabilidad de ocurrencia de la crisis:** esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden volver a propiciarla.
- **Impacto que genera la crisis:** consecuencias que genera para la universidad el desarrollo del protocolo frente a la crisis.

### A continuación, se establecen los ejemplos de las escalas que pueden implementarse para analizar las crisis:

#### Análisis de la escala cualitativa:

Esto se refiere a la descripción de la crisis, la cual presenta la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia de la crisis. Se diseñan escalas ajustadas a los posibles sucesos.

- **Escala probabilidad ocurrencia de la crisis:** se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, de esta forma:

**ALTA:** muy factible que el hecho se vuelva a presentar.

**MEDIA:** factible que el hecho se repita.

**BAJA:** muy poco factible que el hecho se presente nuevamente.

- **Escala de impacto que genera la crisis:** se maneja la misma escala estableciendo las categorías y la descripción:

**ALTO:** si el hecho tiene alto impacto o efecto sobre la universidad.

**MEDIO:** si el hecho tiene mediano impacto o efecto en la universidad.

**BAJO:** si el hecho que llegara a presentarse tiene bajo impacto o efecto en la universidad.

### **Análisis de la escala cuantitativa**

Este análisis trae consigo valores numéricos, la calidad y exactitud depende de lo completas que estén las cifras utilizadas. Es decir, se refiere a la construcción de indicadores que reflejen tanto la probabilidad de repetición como el impacto que pueden causar.

Con base en la información anteriormente presentada, el Comité de Crisis, es quien se encarga de establecer la metodología dentro de la cual se determinan las probabilidades y los impactos a cada una de las emergencias y la escala de valoración.

En este caso, el impacto se define como las consecuencias internas y externas que pueden ocasionar a la Fundación Universitaria Claretiana, la crisis, afectando el logro de los objetivos propuestos.

### **Las escalas de medición del impacto de la crisis son las siguientes:**

**ALTO:** si el hecho tiene alto impacto o efecto sobre la universidad.

**MEDIO:** si el hecho tiene mediano impacto o efecto en la universidad.

**BAJO:** si el hecho llegara a presentarse tiene bajo impacto o efecto en la universidad

### **IMPORTANTE:**

- Una vez conformado el Comité de Crisis Uniclaretiana, se requerirá de la Alta dirección completo compromiso y respaldo con los temas que atienda el comité, teniendo una participación activa en el análisis de las dificultades que se presenten, para que de esta forma se brinde una respuesta unificada y acertada, para luego ser compartida ante los líderes y luego ellos compartirla a sus equipos.
- Ningún miembro de Uniclaretiana, compartirá información respecto a la crisis. Toda persona o medio de comunicación que requiera saber acerca de esta, será remitido al comité de crisis Uniclaretiana.
- Los comunicados oficiales que contengan la respuesta a una crisis deben salir desde Rectoría, con el objetivo de generar credibilidad y formalidad en la respuesta dada.
- El Protocolo de Comunicaciones en Situación de Crisis, se debe presentar al Consejo Superior, en el cual asisten los coordinadores de áreas y principales directivas institucionales. Se recomienda revisarlo anualmente y actualizarlo si las condiciones del contexto han cambiado.
- Cada crisis debe estar registrada en el formato 'Manejo de Crisis', esto con el fin de tener pautas y acciones trazadas para evitar una próxima crisis por la misma causa, o como guía para quien deba afrontarla.

## 6

## CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	MODIFICÓ		APROBÓ	FECHA	NATURALEZA DEL CAMBIO
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

## 7

## RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Elaboró/ Modificó	Cargo	Firma	Fecha
María Emma Pérez Toro	Coordinador (a) de Comunicaciones	En Físico	03/10/2022
Revisó	Cargo	Firma	Fecha
Comité Integrado de Gestión	N/A	Acta N°37	09/12/2022
Aprobó	Cargo	Firma	Fecha
Comité Integrado de Gestión	N/A	Acta N°37	09/12/2022

**Vigente a partir de: 24/01/2023**