



# PROTOCOLO DE ACCIÓN PARA MANEJO DE CRISIS EN REDES SOCIALES



## PROTOCOLO DE ACCIÓN PARA MANEJO DE CRISIS EN REDES SOCIALES

Cuando un colegio pasa por una situación de crisis se genera un cambio repentino en su actividad cotidiana, provocado por un suceso que pone en compromiso la relación favorable que se posee con sus públicos internos y externos.

La experiencia adquirida en los últimos meses y la observancia de varias crisis comunicativas en obras educativas en nuestro contexto colombiano y en nuestros colegios, ha motivado a la Oficina de Comunicación a escribir el presente protocolo de Comunicación de Crisis.

Su objetivo es ayudarnos a estar preparados para cuando una crisis adquiera una dimensión comunicativa que pueda afectar el presente y el futuro de la obra.

Las crisis ponen en discusión valores fundamentales de las instituciones, ponen al descubierto la cultura interna, las prioridades y valores de quienes las dirigen. Tienen siempre un elemento de incertidumbre sobre cómo evolucionarán y cuándo terminarán.

Por tanto, conviene verlas como una oportunidad y estar preparados porque a menudo las crisis nos dan avisos previos.

El momento actual, en que las redes sociales han empoderado a los ciudadanos con un instrumento que les da la capacidad de defenderse o dañar las instituciones, nos urge a estar preparados ante las crisis, también en su dimensión comunicativa.

A continuación, se presenta la guía de uso para Comunicación de Crisis y Protocolos de Acción para el colegio Salle Envigado.

## ¿CÓMO SABER SI ESTAMOS EN UN ESCENARIO DE CRISIS?

1. El volumen de comentarios o reacciones negativas se dispara en un momento específico.
2. Las críticas suben de tono y pasan a otros escenarios de Influencia, lejos de las redes.
3. El flujo de actividad relacionada con el tema negativo se extiende durante varios días o incluso semanas

Es importante tener claro que no todas las críticas, ni comentarios negativos suponen una crisis, a no ser que incidan en la percepción que la gente tiene sobre el colegio.

## LO ESENCIAL EN UNA CRISIS COMUNICATIVA

- **LO PRIMERO SON LAS PERSONAS AFECTADAS.**
  - Las tres primeras palabras que digamos sobre un caso tienen que ser sobre las víctimas.
- **HAY QUE DECIR LA VERDAD.**
- **HAY QUE DECIR QUE HAY COSAS QUE ESTÁN MAL. Y POR TANTO PEDIR PERDÓN.**
- **HAY QUE HABLAR CON UNA SOLA VOZ Y MENSAJE.**
- **ES MUCHO MÁS IMPORTANTE LA PERCEPCIÓN SOBRE LA CRISIS, QUE LA CRISIS EN SÍ.**
- El problema es lo que los otros piensan que es un problema.
- **HAY QUE SER COHERENTES CON LA NATURALEZA DE LA INSTITUCION.**
  - La forma de responder tiene que ser coherente con nuestra identidad.
- **EL MEJOR MOMENTO PARA INTERVENIR COMUNICATIVAMENTE EN UNA CRISIS ES JUSTO AL INICIO DE LA MISMA.**
  - No minimizar el problema o intentar dar poca importancia a una situación que podría ser seria.
  - En ningún caso, culpar a los medios de comunicación.
  - Situarnos (aunque sea mentalmente) en la peor de las situaciones posibles, es decir, que los hechos que generan la crisis son ciertos y que efectivamente somos los responsables. Es un punto de partida

que nos permite estar preparados para cualquier situación que pudiera llegar a ocurrir.

### ¿CÓMO DEBE SER NUESTRA COMUNICACIÓN DURANTE LA CRISIS?

**Ágil:** la rapidez es importante, puesto que condiciona seriamente la percepción que de los hechos tenga la audiencia, sobre todo la general. Por ello, debemos estar preparados para comunicar en el menor tiempo posible.

**De calidad:** Al afectarnos directamente podemos conocer mejor que nadie los detalles de los hechos y, por lo tanto, responder con la información de mayor calidad.

**Transparente:** En caso de crisis no debemos sacrificar la transparencia de todo lo que sucede en el centro.

**Veraz:** la información que proporcionemos debe ser verdad. Nunca debemos engañar ni mentir. En ningún caso.

### CRISIS POTENCIALES A LAS QUE ESTÁN EXPUESTAS NUESTRAS INSTITUCIONES

Considerando la naturaleza de nuestro colegio y viendo las crisis que instituciones similares han experimentado, podríamos establecer las siguientes crisis potenciales a las que podríamos estar expuestos:

#### 1- Asuntos que tengan que ver con la **SEGURIDAD:**

- Accidentes en las instalaciones (caída de muros, techos, canastas, explosión de una caldera...)
- Seguridad de las personas: violencia contra alumnos/as o entre ellos; secuestro de un colaborador.

#### 2- Asuntos que tengan que ver con la **DISCRIMINACIÓN: bullying, racismo...**

#### 3- Asuntos de índole **SEXUAL: acoso, abusos, conductas deshonestas...**

**5- Asuntos relativos al ejercicio del PODER en nuestras instituciones.** Las consecuencias de un ejercicio imprudente de la autoridad en instituciones de la Iglesia son más graves que en las organizaciones civiles.

#### Existen globalmente dos escenarios generales de crisis:

- A. Situaciones de crisis de nivel reducido o escaso: no requieren una intervención directa e inmediata por parte de la institución que, en todo caso, analizará lo sucedido, estudiará todos los datos y los

valorará de forma que puedan ser útiles ante una complicación de la situación o de cara a un futuro no inmediato.

- B. Situaciones de crisis de alcance: en estas situaciones, es obligada la reacción inmediata a través de la ejecución del Plan de Comunicación de Crisis.

*Ejemplos:* accidentes graves de personas, denuncias, intervención policial ante un estallido de violencia u otros.

En todos los casos, pero especialmente en las situaciones descritas en el apartado B, es necesario generar una política activa de comunicación, gracias a la cual lograremos varias ventajas de indudable importancia para la proyección interna y externa de la imagen de nuestras instituciones y por tanto de la imagen del colegio. Estas ventajas son:

- Respondemos a la necesidad básica de informar, de ser transparentes, algo irrenunciable en cualquier tipo de institución, pero si cabe más en una entidad inspirada en los valores del Evangelio. La ausencia de información en situaciones de crisis será siempre interpretada como ocultación o evasión de responsabilidad por nuestra parte.
- La institución toma la iniciativa del mensaje ante los medios y ante los públicos y no queda sujeta a la interpretación que otros interlocutores puedan hacer.
- Controlamos el mensaje: decidimos desde el primer momento el tono, el ritmo, el posicionamiento y la orientación de nuestros mensajes, y no dependemos de las decisiones de otros. Además, hacemos llegar nuestros mensajes a nuestras audiencias o públicos prioritarios.

## QUÉ COMUNICAR: Los mensajes

Ante el estallido de cualquier crisis potencialmente grave es necesario saber que el núcleo de nuestros mensajes, de lo que digamos, siempre debe seguir las siguientes pautas:

- ✓ La gente espera percibir nuestra preocupación por lo que está sucediendo.
- ✓ La gente quiere saber qué se está haciendo para resolverlo.

- ✓ La gente quiere saber qué se va a hacer para evitar que vuelva a ocurrir.

### ¿Qué deben decir esos mensajes institucionales?

Algunas indicaciones básicas para elaborar los mensajes institucionales:

- El lenguaje que utilicemos debe ser sencillo, claro, sintético y mediático.
- Debemos hablar de hechos y elementos objetivos que no puedan ser cuestionados.
- Si no estamos seguros de ellos, no podemos darlos.
- Los argumentos deben ser sólidos. Y no deben ser más de dos o tres.
- El mensaje debe ser ajustado a cada uno de los públicos.
- El mensaje y argumentario deben estar ubicados en el conjunto de preguntas que nos puedan hacer.
- En el mensaje se debe explicitar la disposición a escuchar a las víctimas o aquellas personas que se sientan víctimas, ofreciendo canales para que puedan dirigirse a nosotros.
- Hay que admitir errores y asumir responsabilidades, si es necesario.
- Del conjunto de nuestra argumentación se debe desprender claramente la voluntad colaborativa y de implicación.

### ¿Qué deben decir esos mensajes?

El mensaje institucional debe contener dos elementos:

- 1- Explicar qué ha ocurrido. La explicación de los hechos es fundamental. Es relevante que la versión institucional sea la que triunfe y nuestros públicos la difundan.
- 2- Explicar la reacción de la institución. Los mensajes institucionales deben explicar las Reacciones de la Institución que podríamos resumirlas en 5 palabras que empiezan por "R":

**-Rechazar el mal causado.** Mostrar de manera humana que lamentamos el mal causado. El público quiere sentir que los hechos nos duelen. Si además está clara la responsabilidad de la institución hay que reconocerla.

**-Resolver el problema.** Es decir, qué medidas inmediatas se han tomado para impedir que aumente el mal sobre las víctimas y los públicos. Ej: *apartar de sus funciones a los presuntos implicados; cerrar la parte de las instalaciones afectadas.*

**-Reformarse.** Estudiar las causas de lo sucedido para cambiar lo necesario en la institución de forma que no vuelva a suceder. Es bueno encargar este estudio a un equipo externo. Reformarse incluye que, una vez probadas las responsabilidades, se sancione al culpable/es si los hay.

**- Restituir-Compensar la situación.** Es decir, hacerse cargo de las víctimas: de su atención médica y psicológica, de programas que favorezcan su integración social... Y además, mostrar la disponibilidad para reparar el daño, ofreciendo una compensación por el mal causado.

**-Renovarse.** Cuando se ha puesto en entredicho la identidad de una institución hay que emprender acciones para renovarse y recuperar esos valores institucionales fundantes.

## CÓMO DEBE SER LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DURANTE LA CRISIS

Una consideración a tener en cuenta es que la imagen que demos sobre cómo

estamos manejando la crisis es muy importante.

Cosas a tener en cuenta a la hora de responder a los medios de comunicación

### HAY QUE:

- estar disponible y accesible
- decir la verdad
- hablar de hechos confirmados
- ser conciso
- mostrar preocupación
- permanecer en calma
- actualizar la información

### NO HAY QUE:

- ser inaccesible
- improvisar
- especular, exagerar o subestimar
- derrumbarse
- revelar información confidencial
- dar exclusivas

Por supuesto, cada una de estas R, ha de comunicarse.

## PRIMEROS PASOS PARA SEGUIR CUANDO LLEGA LA CRISIS

| PASO A PASO | Actividad                                      |  |
|-------------|--|--|
| 1           | Informar al delegado del Distrito o del sector |  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | <p>Convocar el Comité de crisis.</p> <p>INTEGRANTES DEL COMITÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rector (portavoz)</li> <li>- Directivos</li> <li>- Comunicador</li> <li>- Responsable de la sección donde se presentó la situación.</li> </ul> <p>Según la situación, convocar un experto en el tema.</p> | <p>La primera reunión de este equipo debe servir para reunir toda la información disponible, distribuir las responsabilidades de los miembros del equipo y decidir la postura institucional.</p>   |
| 2 | <p>Definir la crisis.</p>   | <p>Para definir la crisis, primero es recordar quiénes somos, nuestra propia identidad institucional que debe ser fuente de inspiración para resolver el problema.</p> <p>Después hay que pensar cuál es la esencia de la crisis, mirando al problema con los ojos de los públicos.</p> <p>Seguidamente delimitar de quién es el problema. Hay sucesos que pueden haber pasado en el interior de un edificio de la institución y sin embargo no ser el problema de la institución, sino que corresponda a la autoridad sanitaria si es una epidemia, o a la policía.</p> <p>Si es un robo. Esta identificación me ayuda a saber si soy yo el que tiene que tomar la iniciativa o debo comunicar lo sucedido primero a alguien en concreto.</p> <p>Puede que en otros casos haya sucedido algo a miembros de nuestra institución fuera de nuestras instalaciones. Entonces, aunque no tengamos responsabilidad directa, si tendremos el deber de atender a los demás miembros de nuestra obra ante una situación grave de sus compañeros y de responder como entidad a un suceso que nos interpela a todos.</p> |

|   |                                    |   |
|---|------------------------------------|---|
|   |                                    | Definir la crisis también es pensar cómo puede evolucionar la situación. Se deben abordar los escenarios potenciales y ponernos en los peores posibles.   |
| 3 | Reunir toda la información.        | Recabar todos los datos sobre el suceso y sus implicaciones. Hablar con las personas directamente afectadas, con los responsables del departamento involucrado e intentar averiguar toda la verdad sobre el caso.   |
| 4 | Identificar los públicos.          | No sólo identificarlos sino saber qué saben y qué sienten, qué daños han sufrido, sus temores, expectativas... etc. La respuesta a la crisis debe estar orientada hacia esos públicos.  |
| 5 | Plantear las respuestas (las 5 R). | <p>Se decide la postura institucional: qué significa para nosotros, qué deberíamos hacer y cuáles son las respuestas a las preguntas que se van a hacer mis públicos.</p> <p>Ante una crisis, si tenemos la certeza de la responsabilidad de nuestra institución hay que asumirla y pedir perdón. Si tenemos la certeza de que se trata de una acusación injusta, entonces debemos defendernos.</p> <p>Pero lo más normal es que no tengamos seguridad sobre los hechos y sus causas, por eso debemos iniciar la investigación para aclarar lo sucedido y manifestar nuestra disposición a responder de lo que se demuestre.</p> <p>También es importante elegir el tono adecuado. Una respuesta serena y objetiva.</p> |
| 6 | Formalizar respuestas. las         | <p>Elegir los canales de información apropiados y lanzar los mensajes, dosificados, a través del portavoz que ha sido elegido previamente.</p> <p>Es importante que nuestra red más directa reciba con inmediatez los comunicados que vayamos enviando porque ellos mismos contribuirán a su difusión.</p>  |
| 7 | Asumir                             | <p>Convertirse, en cuanto se esté preparado, en fuente informativa, para que no parezca que se oculta información.</p> <p>Aprovechar las redes sociales en nuestro favor, atender a los medios de comunicación y, si es necesario. Actuar con creatividad. Es decir, no sólo</p>  |

|   |          |  |
|---|----------|--|
|   |          | <p>informar sino proponer acciones que puedan influir en el desarrollo de la crisis.</p> <p>En general tener el aval de un mediador, de una autoridad en la materia, es una garantía ante la opinión pública.</p>  |
| 8 | Cerrar   | <p>¿Cuándo acaba una crisis? No es algo que esté siempre claro. A menudo, corresponde a la institución, de manera pública, dar la crisis por terminada y contar que la causa que ha originado el problema ha sido resuelta. Aunque puede ser que esa buena noticia no tenga mucho eco, hay que comunicarla. La manera de hacerlo no tiene por qué ser con un mensaje clásico en una nota de prensa, puede abarcar otras formas: organizar un encuentro de las partes enfrentadas, difundir un vídeo, publicar un artículo de opinión en un medio clave...</p> <p>El momento propicio no debe ser ni demasiado pronto, de tal forma que la crisis no haya concluido, ni demasiado tarde, y que la gente ya se haya olvidado de ella.</p>  |
| 9 | Evaluar. | <p>Hacer un balance general de las causas y consecuencias de la crisis para plantear el periodo post- crisis.</p> <p>Una vez cerrada una crisis conviene continuar observando el problema que originó la crisis, ya que puede haber crisis cíclicas, otras que se alternan con pausas de tranquilidad... o que las redes sociales rescaten algunos resquicios no cerrados de las mismas.</p> <p>La mejor manera de evaluar es escuchar a los públicos y, en especial, a los públicos descontentos. Después conviene mirar al interior de las instituciones.</p> <p>Toda crisis es una lección de la que se puede aprender. Así, habrá que analizar lo sucedido, qué funcionó bien y que no en la comunicación, cuál fue el impacto en la relación entra las instituciones y sus públicos a breve, medio y largo plazo.</p> <p>Además, esta fase incluye el agradecimiento a todos aquellos que colaboraron con nosotros.</p> |

|    |                       |  |
|----|-----------------------|--|
| 10 | Renovación y reforma. | Una vez superada una crisis y evaluadas las consecuencias conviene renovar, reformar la institución por dentro para curar todas las heridas producidas por la crisis. Tenga culpa o no la institución, su marcha diaria se verá afectada y será diferente después de una crisis. Después de esta renovación, ya alejados del momento de la conclusión de la crisis, es bueno comunicar a nuestros públicos y al exterior estas reformas. |
|----|-----------------------|--|



## Checklist para contactar con los periodistas

### Tareas básicas

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>1. Conocimiento de quién es quién</b>  | <p>Conocer quién es el periodista que se va a hacer cargo del tema. Probablemente el que acude la primera vez a interesarse por el asunto.</p> <p>¿Es becario? ¿Un profesional con experiencia? ¿Tiene algún cargo de responsabilidad en el medio? ¿Tiene experiencia?</p> <p>¿Es católico?</p> <p>Nada de esto será fácil de saber inmediatamente, pero un café ayuda...</p> |  |
|   | <p>Registrar sus teléfonos y correos electrónicos.</p>  | <p>Preguntarse a qué directivos de los medios se conoce personalmente y el grado de confianza que se tiene con cada uno.</p> |
| <b>2. Directorio</b>  | <p>Si se tiene, actualizar la agenda de medios. Base de datos electrónica y directorio en papel: dirección postal del medio, nombre y apellidos del periodista, cargo, teléfono de contacto fijo y móvil y correo electrónico.</p>  |  |
| <b>3. Contacto personal</b>   | <p>Dedicarles tiempo y trato personal. No quitárselos de encima. Mostrarse colaborador y al mismo tiempo firme, siendo escueto y remitiendo al portavoz.</p>  |  |
| <b>4. Atender solicitudes de información</b>  | <p>Ocuparse de las consultas rutinarias (facilitar datos) y dar respuestas escuetas a la información que el periodista solicite.</p>  |  |
|   | <p>Tener el contacto del portavoz y facilitarlo siempre que el periodista pida declaraciones o detalles delicados.</p>  |  |
| <b>5. Gestión de crisis</b>   | <p>Recopilar la información necesaria para evaluar el daño, así como información colateral: número de alumnos del centro, número de profesores, fechas de estancia del profesor...</p>  |  |
|   | <p>Tener la relación de todas las personas mínimamente implicadas en la crisis (familias, alumnos...).</p>  |  |
|   | <p>Anuncio interno: procurar que todas las instancias internas (profesores, familias...) afectadas conozcan el problema y nuestra respuesta y lograr que sepan de ello por nosotros antes que por los medios.</p>   |  |
| <p>Cuando la crisis va remitiendo iniciar un proceso de reconstrucción pensando noticias para facilitar a los medios en las que se muestren el cambio o la superación de la crisis.</p> |   |  |

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Gobierno de Colombia. Guía para crear un protocolo de crisis en redes sociales, Urna de cristal.
- ✓ *Propuestas y experiencias de comunicación durante crisis y controversias mediáticas*, de Yago de la Cierva (2014).
- ✓ Manual de crisis comunicativas de instituciones sj.  
[https://drive.google.com/file/d/1YGbKplcz5TShuCxS17TjYCVa17vir\\_kF/view](https://drive.google.com/file/d/1YGbKplcz5TShuCxS17TjYCVa17vir_kF/view)