Antes de la crisis

Una agenda para la anticipación reputacional

Cómo leer señales, preparar decisiones y fortalecer capacidades antes de que un incidente escale.

IDEA CENTRAL
La crisis rara vez empieza cuando se hace pública. La preparación comienza al reconocer cambios, interpretar su contexto y acordar quién decide qué.

CIRC · Centro de Inteligencia en Reputación y Crisis

Versión inicial · Octubre 2026

Resumen ejecutivo

Las organizaciones suelen tener protocolos para responder a incidentes, pero la preparación reputacional exige trabajo previo: observar señales en más de un canal, contrastarlas con evidencia, comprender a los grupos afectados y ensayar decisiones con responsabilidades claras. Este documento propone una agenda práctica para iniciar ese trabajo.

No es una norma, auditoría, certificación ni instrumento psicométrico validado. El marco y el autodiagnóstico aquí incluidos son propuestas de trabajo de CIRC que requieren pilotaje y revisión con especialistas y universidades.

1. La reputación como capacidad de anticipación

Una señal aislada no demuestra una crisis. Puede ser una queja recurrente, una inconsistencia entre mensaje y experiencia, una pregunta de un regulador, una tensión laboral o una narrativa que gana circulación. Su importancia depende del contexto, la velocidad, la exposición, la posibilidad de daño y la respuesta disponible.

Por eso, la preparación no se reduce a monitorear menciones. Requiere unir escucha, conocimiento operacional, análisis de actores, criterio directivo y aprendizaje. Las guías de gestión de riesgos ayudan a estructurar este proceso, mientras que los marcos sobre riesgos emergentes subrayan la necesidad de detectar interconexiones y revisar supuestos.

2. Un ciclo de trabajo propuesto

01 · Observar	Reunir señales internas y externas con responsables, frecuencia y criterios de escalamiento.
02 · Interpretar	Contrastar hechos, percepciones, actores afectados y condiciones del entorno.
03 · Priorizar	Valorar urgencia, impacto potencial, incertidumbre y capacidad de respuesta; documentar supuestos.
04 · Preparar	Acordar roles, decisiones, mensajes iniciales, vías de escalamiento y límites de actuación.
05 · Aprender	Revisar ejercicios e incidentes, corregir brechas y actualizar escenarios y protocolos.

3. Autodiagnóstico inicial

Responde del 1 al 5: 1 = no existe / depende de esfuerzos individuales; 2 = incipiente; 3 = definido parcialmente; 4 = consistente; 5 = probado y mejorado con evidencia. Si no sabes, marca 1 y registra la pregunta.

Dimensión	Enunciado	1–5
Gobernanza	La dirección revisa periódicamente riesgos reputacionales ligados a decisiones y operaciones.	___
Gobernanza	Están definidos quién puede escalar una señal y quién decide activar una respuesta.	___
Gobernanza	Las áreas relevantes comparten una visión básica de los riesgos prioritarios.	___
Escucha y contexto	La organización escucha señales internas y externas más allá de menciones en medios.	___
Escucha y contexto	Las señales se contrastan con datos, hechos y contexto antes de comunicarse.	___
Escucha y contexto	Se identifican grupos afectados, expectativas y actores que pueden amplificar una situación.	___
Preparación	Existe un protocolo accesible, con responsables y rutas de decisión actualizadas.	___
Preparación	El equipo directivo y vocerías ensayan escenarios y decisiones bajo presión.	___
Preparación	Hay mecanismos para coordinar comunicación, legal, operaciones, talento y liderazgo.	___
Aprendizaje	Los incidentes y ejercicios se revisan para convertir hallazgos en acciones.	___
Aprendizaje	La organización corrige contradicciones entre compromisos públicos y experiencia real.	___
Aprendizaje	Se revisan escenarios emergentes y supuestos cuando cambia el entorno.	___

Lectura exploratoria (suma de 12 a 60): 12–27, capacidades frágiles o dispersas; 28–43, bases parciales con brechas; 44–60, prácticas más consistentes que conviene probar y sostener. Revisa también cada dimensión por separado: una puntuación alta no compensa una brecha crítica. Estos rangos son orientativos y no están validados estadísticamente.

4. Primeros 30 días

Semana 1	Nombrar patrocinador interno y responsable operativo; acordar alcance y canales de escalamiento.
Semana 2	Mapear señales, fuentes, áreas y grupos de interés; documentar vacíos y supuestos.
Semana 3	Elegir dos escenarios plausibles; realizar un ejercicio breve de mesa con dirección y áreas clave.
Semana 4	Priorizar tres mejoras con dueño y fecha; definir cómo se revisará el avance y se aprenderá.

5. Investigación formal y colaboración universitaria

La investigación colaborativa debe ser un pilar de CIRC: conecta preguntas aplicadas con métodos rigurosos, formación de talento y discusión pública responsable. CIRC propone construir colaboraciones con universidades mediante proyectos definidos conjuntamente, sin presentar como existentes alianzas que aún no se hayan formalizado.

Líneas posibles: validación y mejora del autodiagnóstico; estudios longitudinales sobre señales y respuesta; análisis comparado de casos; investigación sobre narrativas, confianza y riesgos emergentes; prácticas de ética, privacidad y manejo de datos.

Principios de colaboración: pregunta y metodología acordadas; revisión ética conforme a la institución participante; transparencia sobre financiamiento y conflictos; protección de datos y anonimización cuando corresponda; publicación de hallazgos agregados y límites; independencia académica para interpretar resultados.

6. Financiamiento sostenible con independencia

La operación puede combinar servicios profesionales, formación y simulaciones, publicaciones y proyectos de investigación financiados. Los patrocinios y patronazgos pueden ampliar el acceso y sostener producción de conocimiento, con reglas públicas que protejan la independencia editorial. La aportación económica no debe comprar conclusiones ni acceso a información identificable.

Si se ofrecen lugares en un consejo, deben describirse como participación consultiva sujeta a criterios de selección, declaraciones de interés y reglas de recusación. Los patrocinadores no deben controlar métodos, hallazgos ni decisiones editoriales. El diseño, precios, obligaciones fiscales y beneficios requieren validación operativa y legal antes de contratar.

Cierre

Anticipar no significa predecir con certeza. Significa reconocer cambios con tiempo, hacer explícitos los supuestos, practicar decisiones y aprender de la evidencia. Esa es la capacidad que CIRC busca estudiar y fortalecer junto con organizaciones, especialistas y universidades.

Referencias de orientación

ISO 31000:2018, Risk management — Guidelines (marco de principios y proceso; no es certificación de CIRC). OECD (2024), Framework on the Management of Emerging Critical Risks. World Economic Forum (2026), Global Risks Report 2026 (encuesta de percepción de riesgos globales; no sustituye un análisis específico por organización).

Documento de trabajo CIRC · Octubre de 2026 · circ-reputacion-crisis.dialogo-corp-2420.chatgpt.site