



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Derecho

Máster Universitario en Dirección en la Gestión Pública

**Guía metodológica para la gestión de crisis  
reputacional en la Autoridad Aeronáutica  
de Aviación Civil en Colombia: Un enfoque  
de fortalecimiento institucional y de  
confianza pública**

Trabajo fin de estudio presentado por:	Gaudy del Pilar Portal Julcamoro. Miriam Estela Sánchez Tenorio. Oscar David Forero Peraza.
Tipo de trabajo:	Trabajo Final de Máster.
Director/a:	Jorge Francisco Santiago Barnés.
Fecha:	26-01-2026.

## Resumen

El presente Trabajo Final de Máster propone el análisis del contexto del sector aeronáutico para proyectar la elaboración de una guía metodológica para la gestión de crisis reputacional en la Autoridad Aeronáutica de Aviación Civil en Colombia - Aerocivil, con el objetivo de fortalecer la confianza pública y la capacidad institucional ante situaciones de crisis. La investigación parte desde la necesidad de contar con herramientas estratégicas partiendo del principio de la coordinación interinstitucional que permitan responder eficazmente a eventos que afecten la imagen del sector aeronáutico en el espacio aéreo colombiano. Para ello, se analizan el marco regulatorio de Colombia y le contraste con modelos internacionales de gestión de crisis aplicados en autoridades como la FAA (EE. UU.) y la EASA (UE), identificando buenas prácticas adaptables al contexto nacional.

El estudio contempla la identificación de riesgos reputacionales específicos del sector, como accidentes aéreos, controversias en redes sociales o fallas en la provisión de los servicios aéreos. A partir de este análisis, se diseña una guía estructurada descritas en tres fases: prevención, respuesta y recuperación; que incorpora herramientas de comunicación estratégica, toma de decisiones, coordinación interinstitucional y retroalimentación interna. Finalmente, se valida la propuesta mediante entrevistas con expertos (juicio de expertos), que permitan una evaluación efectiva y pertinente. Finalmente, se concluye con recomendaciones para su implementación y futuras líneas de investigación.

### **Palabras clave:**

Gestión de crisis, Reputación institucional, Autoridad aeronáutica, Confianza pública, Comunicaciones estratégicas.

## Abstract

This Master's Final Project proposes an analysis of the aeronautical sector's context to develop a methodological guide for reputational crisis management within the Civil Aviation Authority of Colombia (Aerocivil). The objective is to strengthen public trust and institutional capacity in the face of crisis situations. The research stems from the need for strategic tools, based on the principle of interinstitutional coordination, to effectively respond to events that may impact the image of the aeronautical sector in Colombian airspace.

To achieve this, the study examines Colombia's regulatory framework and contrasts it with international crisis management models implemented by authorities such as the FAA (USA) and EASA (EU), identifying best practices adaptable to the national context. The research includes the identification of specific reputational risks in the sector, such as air accidents, social media controversies, or failures in air service provision. Based on this analysis, a structured guide is designed in three phases: prevention, response, and recovery. It incorporates strategic communication tools, decision-making processes, interinstitutional coordination, and internal feedback mechanisms. The guide is validated through expert interviews, ensuring its relevance and effectiveness. The project concludes with recommendations for implementation and future research directions.

### **Keywords:**

Crisis management, Institutional reputation, Aeronautical authority, Public trust, Strategic communications.

## Índice de contenidos

<b>1.</b>	<b>Introducción</b> .....	9
1.1.	<b>Problema y finalidad del trabajo</b> .....	11
1.2.	<b>Justificación del tema elegido</b> .....	13
1.3.	<b>Objetivos</b> .....	14
1.3.1.	Objetivo General.....	14
1.3.2.	Objetivos específicos. ....	15
1.4.	<b>Metodología</b> .....	15
<b>2.</b>	<b>Marco teórico y desarrollo</b> .....	17
2.1.	<b>Marco Teórico y Análisis del Contexto</b> .....	17
2.1.1.	Diferencia entre imagen (percepción inmediata) y reputación (percepción a largo plazo y juicio de valor).....	20
2.1.2.	Confianza Pública y Legitimidad .....	23
2.1.3.	Comunicación estratégica en Crisis .....	26
2.1.4.	Modelos de gobernanza y fortalecimiento institucional .....	29
2.1.5.	Gestión de la reputación digital (DRM) .....	31
2.2.	<b>Núcleo Conceptual General: (Modelos y Teorías de GCR)</b> .....	33
2.2.1.	Riesgos Reputacionales .....	37
2.3.	<b>Marco Regulatorio y Referentes Aeronáuticos (Objetivo Específico 1)</b> .....	44
2.3.1.	Normativa Colombiana y Diagnóstico del Marco de la Aerocivil .....	44
2.3.2.	Normativa de Seguridad Operacional .....	48
2.3.3.	Diagnóstico de la Capacidad Institucional de la Aerocivil para la Gestión de Crisis Reputacional (GCR) .....	50
2.4.	<b>Diseño de la Guía Metodológica (Objetivo Específico 2)</b> .....	52

2.4.1.	Clasificación de Riesgos Reputacionales para la Aerocivil .....	54
<b>2.5.</b>	<b>Validación y Conclusiones (Objetivo Específico 3) .....</b>	<b>66</b>
<b>2.6.</b>	<b>Justificación de la Selección de la Muestra (Perfiles de Expertos).....</b>	<b>66</b>
<b>2.7.</b>	<b>Cuestionario aplicado .....</b>	<b>67</b>
2.7.1.	Matriz de Consolidación de Resultados de Validación por Expertos .....	68
2.7.2.	Pasos para desarrollar la Matriz .....	69
2.7.3.	Análisis de la Validación Cuantitativa por Expertos .....	75
2.7.4.	Retroalimentación desde preguntas con respuesta cualitativa.....	76
2.7.5.	Análisis de la Retroalimentación Cualitativa (Complemento).....	78
<b>3.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>79</b>
<b>3.1.</b>	<b>Recomendaciones Estratégicas .....</b>	<b>80</b>
<b>4.</b>	<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO A:</b>	<b>Cuestionario aplicado .....</b>	<b>96</b>

## Índice de figuras

Figura 1. Dimensiones de reputación corporativa (Tomada de Hurtado, 2022) .....	18
Figura 2. Matriz de Riesgos. Adaptado desde mapa de riesgos Aerocivil (2024) y matriz de riesgos de la Fuerza Aeroespacial Colombiana .....	55
Figura 3. Perfil de expertos. Adaptado desde datos de validación (2025) .....	70
Figura 4. Gráfica de dominio de experiencia expertos.....	71
Figura 5. Perfil de expertos. Adaptado desde datos de validación (2025) .....	71
Figura 6. Compilado respuestas de expertos .....	72
Figura 7. Compilado respuestas expertos .....	72
Figura 8. Compilado respuestas expertos .....	73

## Índice de tablas

Tabla 1. Aspectos de desarrollo fases de investigación .....	15
Tabla 2. Reputación como activo intangible y fuente de valor .....	19
Tabla 3. Imagen (percepción inmediata).....	20
Tabla 4. Reputación (juicio de valor a largo plazo).....	21
Tabla 5. Pilares de la legitimidad .....	26
Tabla 6. Resumen fase uno propuesta .....	33
Tabla 7. Resumen de acciones inmediatas.....	34
Tabla 8. Resumen de recuperación de capital reputacional .....	34
Tabla 9. Estrategias como principios para la guía propuesta.....	36
Tabla 10. Características de una crisis Hot .....	42
Tabla 11. Ejemplo de diferencias HOT vs COLD .....	43
Tabla 12. Resumen de transparencia como estrategia .....	45
Tabla 13. Implicaciones para la Aerocivil .....	46
Tabla 14. Implicaciones del Decreto 2157 de 2017 para la Aerocivil.....	47
Tabla 15. Consecuencias por incumplimiento operacional y reputacional .....	50
Tabla 16. Escenarios de riesgo.....	55
Tabla 17. Riesgos de integridad y ética .....	56
Tabla 18. Riesgos de seguridad operacional .....	56
Tabla 19. Riesgos de servicio y tecnología .....	57
Tabla 20. Flujograma de activación inmediata.....	58
Tabla 21. Plantilla 1: Riesgo Extremo de Integridad/Ética (Clúster: prevenible) .....	59
Tabla 22. Plantilla 2. Riesgo Alto de Seguridad Operacional (Clúster: accidente) .....	59
Tabla 23. Fuentes marco regulatorio y contextual.....	60

Tabla 24. Fase I. Detección automática y asignación (0 a 15 minutos).....	62
Tabla 25. Fase II. Evaluación humana y escalamiento (15 a 30 minutos) .....	62
Tabla 26. Protocolo de respuesta por tipo de crisis .....	63
Tabla 27. Justificación de selección de muestra .....	67
Tabla 28. Matriz cuantitativa (escala Likert 1-5) .....	68
Tabla 29. Modelo de matriz cualitativa (hallazgos y observaciones .....	69
Tabla 30. Profesionales elegidos para la validación .....	70
Tabla 31. Entidad en la que trabaja .....	70
Tabla 32. Experiencia de expertos.....	71
Tabla 33. Respuesta a preguntas de 1 a 3 .....	71
Tabla 34. Respuestas a preguntas 4 -5 .....	72
Tabla 35. Respuestas a pregunta 6.....	73
Tabla 36. Respuestas a pregunta siete .....	73
Tabla 37. Consolidación de calificaciones por expertos.....	74
Tabla 38. Configuración de acciones .....	78

## 1. Introducción

El sector aeronáutico colombiano ha experimentado un crecimiento significativo, movilizándolo un récord de aproximadamente 27,4 millones de pasajeros en el primer semestre de 2025 de acuerdo con la Aerocivil (2025). Este dinamismo lo convierte en un motor de conectividad y desarrollo económico del país, pero también, lo deja expuesto a riesgos reputacionales importantes por la sensibilidad a incidentes de seguridad, fallas operativas y controversias administrativas (AERONÁUTICA CIVIL, 2025). La Autoridad de Aviación Civil de Colombia (Aerocivil), como entidad reguladora y supervisora, tiene la misión de garantizar la seguridad y la eficiencia del transporte aéreo. Sin embargo, se evidencia la falta de una guía metodológica sistemática y formalmente establecida para la gestión de crisis reputacionales. Esta carencia deja a la Aerocivil vulnerable a respuestas improvisadas o lentas ante situaciones críticas.

La falta de un protocolo formal compromete la capacidad de la institución para proteger su credibilidad, debilitar la confianza pública y agravar el impacto de cualquier incidente, poniendo en riesgo la estabilidad operativa del sistema aéreo colombiano. Ante esta realidad, surge la necesidad de formular una herramienta estratégica que permita a la Aerocivil anticipar, gestionar y recuperarse de crisis de imagen de forma coherente, coordinada y transparente. La investigación se justifica por la relevancia práctica, social y académica que tiene en un contexto de riesgo institucional. Es práctica porque el resultado del TFM es el diseño y validación de una guía metodológica. Una herramienta que se convierte en un instrumento tangible y de aplicación para el equipo directivo y de comunicaciones de la Aerocivil, permitiendo transformar una respuesta reactiva en una gestión estratégica y proactiva de la reputación.

Al entregar a la Aerocivil un protocolo eficiente, se fortalece su capacidad de respuesta institucional que se traduce en mayor transparencia y eficiencia en el manejo de la información en momentos de crisis. Esto es determinante para alcanzar confianza pública en la seguridad y la legitimidad del sistema aéreo, un activo intangible importante para la sociedad colombiana. El aporte académico está en el campo de la comunicación estratégica y la gestión pública al analizar y adaptar modelos internacionales (como los de la FAA y la EASA) a las particularidades normativas y culturales de Colombia. Además, la validación mediante el

juicio de expertos y la simulación de casos reales otorga rigor científico a la propuesta, sentando un precedente metodológico para futuras investigaciones en instituciones públicas con retos de reputación similares.

Frente a los objetivos propuestos, al diseñar la guía metodológica se busca que la autoridad aeronáutica de aviación civil de Colombia gestione eficazmente la crisis reputacional en el sector, fortaleciendo la confianza pública y la capacidad de respuesta institucional ante situaciones críticas, que se entienda la importancia del marco regulatorio colombiano y los modelos internacionales, para destacar mejores prácticas y la aplicabilidad en el contexto de la autoridad aeronáutica civil. Se caracterizan los principales riesgos reputacionales del sector aeronáutico civil colombiano para diseñar un protocolo de actuación que incluya herramientas de comunicación estratégica y de toma de decisiones. La guía se valida por medio de entrevistas a expertos, asegurando pertinencia y efectividad. La metodología empleada tiene un enfoque mixto (predominantemente cualitativo), de tipo descriptivo-propositivo. El diseño se estructura en tres fases secuenciales alineadas con los objetivos específicos, así:

1. Análisis y diagnóstico desde la investigación documental para el estudio del marco normativo interno de la Aerocivil y un análisis comparado de los modelos de gestión de crisis de autoridades aeronáuticas internacionales (FAA, EASA).
2. Diseño del protocolo de actuación estructurado en las fases de prevención, respuesta y recuperación de la crisis, a partir de los hallazgos de la fase de análisis (mejores prácticas) y la identificación de riesgos reputacionales específicos del sector (a través de la revisión de prensa e incidentes), se procederá al diseño.
3. Validación por medio de la técnica cualitativa de entrevistas semiestructuradas a expertos (muestra no probabilística de 3 a 5 profesionales clave) sobre la pertinencia, funcionalidad y aplicabilidad de la guía metodológica propuesta.

Esta metodología garantiza que la guía a esté fundamentada en la teoría, las mejores prácticas internacionales y la realidad operacional colombiana.

## 1.1. Problema y finalidad del trabajo

La Autoridad Aeronáutica de Aviación Civil de Colombia (UAEAC) no ha tenido crisis que comprometan la seguridad de la aviación, pero sí ha enfrentado problemas de reputación que se relacionan con fallas administrativas y de gestión (AEROCIVIL, 2025). Un ejemplo es el detrimento patrimonial y dificultades en el cobro a un contratista, que generaron cuestionamientos por parte de la Contraloría por la ineficacia en la recuperación de recursos públicos, según indica un informe del medio de comunicación en red Infobae, o el momento en que un joven hijo de un controlador aéreo terminó dándole instrucciones a los pilotos desde la torre de control del aeropuerto El Dorado, sin licencia ni formación, y manipuló los equipos de comunicación, lo mismo, se evidenció como crisis la “Operación Reglamento” de los controladores aéreos entre 2011 y 2012, problemas recurrentes en infraestructura tecnológica, recursos humanos y transparencia en procesos operativos, junto con la escasez de combustible de aviación en 2024 debido a una falla en Reficar y problemas de capacidad en aeropuertos como El Dorado (POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO, 2025).

Estas crisis impactan la imagen de la UAEAC y afectan la confianza pública en la seguridad y la eficiencia del sector aeronáutico nacional, generando consecuencias económicas y tensión social. El problema central está en que no existe una guía específica de gestión de crisis reputacional adaptada a las particularidades normativas, operativas y contextuales de la UAEAC. Sin embargo, se maneja un protocolo validado que enfrenta dificultades para responder con rapidez, coherencia y efectividad ante situaciones de crisis que pueden desestabilizar la autoridad institucional y afectar la percepción pública de los servicios aeronáuticos (MATEUS, 2021). Además, el crecimiento del tráfico aéreo en Colombia exige que la UAEAC se apoye en herramientas de gestión efectivas para anticipar, controlar y mitigar riesgos reputacionales, integrando comunicación estratégica adecuada y protocolos de toma de decisiones alineados con el marco normativo nacional e internacional (Decreto 1294, 2021).

Sin esta unidad de capacidad fortalecida, la UAEAC puede enfrentar crisis recurrentes con impactos negativos severos para la seguridad operativa y la confianza social. Es decir, el problema se sustenta en que la investigación busca contribuir a solucionar un vacío de gestión y a brindar un aporte académico y operativo al sector aeronáutico nacional, generando un precedente útil para otras entidades públicas con responsabilidades similares. La guía debe

sostener cualquier respuesta sistemática y coherente ante crisis específicas del contexto normativo y operacional colombiano, limitando su capacidad al objetivo general que es, conseguir que la autoridad aeronáutica de aviación civil de Colombia gestione eficazmente la crisis reputacional en el sector, fortaleciendo la confianza pública y la capacidad de respuesta institucional ante situaciones críticas.

Es decir, que el sector aeronáutico colombiano, por ser altamente sensible a incidentes y eventos que pueden comprometer la seguridad y la confianza pública, la Autoridad Aeronáutica de Aviación Civil de Colombia (UAEAC) enfrenta constantemente crisis reputacionales que no se gestionan de manera oportuna y van debilitando la credibilidad institucional y la confianza pública, generando un impacto negativo en la percepción de seguridad del transporte aéreo en el país (VANGUARDIA, 2025)

A pesar de la importancia de una respuesta institucional ágil y coordinada, se evidencia que falta una guía metodológica sistemática y formalmente establecida que permita a la UAEAC actuar de manera proactiva y efectiva frente a estos escenarios. Su ausencia deja a la entidad vulnerable a una gestión de crisis improvisada, lo que agrava los efectos del incidente, prolonga la incertidumbre y genera desinformación que compromete la misión de garantizar la seguridad y la eficiencia de la aviación civil en Colombia (MURILLO & ÁLVAREZ, 2018).

En el contexto descrito se propone el siguiente problema de investigación: ¿Cómo se puede desarrollar una guía metodológica para la gestión de crisis reputacional que permita a la autoridad aeronáutica civil en Colombia fortalecer la confianza pública y su capacidad de respuesta institucional ante situaciones críticas en el sector aeronáutico?

## 1.2. Justificación del tema elegido

El tema elegido se justifica porque la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (UAEAC) en Colombia, es una entidad de carácter público, que debe cuidar su imagen y la confianza de las personas en la seguridad y la eficiencia del transporte aéreo del país. Además, es pilar fundamental para el desarrollo económico, la conectividad y el turismo nacional. Sus actividades propias la exponen a enfrentar contingencias que involucran a personas y bienes que se caracterizan por poseer una alta repercusión pública, por lo cual su tendencia a generar situaciones de crisis es muy alta. De igual manera, el tema es relevante por la complejidad de los escenarios de comunicación y los riesgos de reputación que tiene, ya que, por pertenecer a un sector expuestos continuamente al escrutinio público, la entidad está enmarcada en un riguroso marco regulatorio nacional e internacional. Igualmente, aunque existe un buen volumen de estudios teóricos y modelos internacionales, en Colombia se manifiesta una brecha demostrativa en el desarrollo de herramientas metodológicas específicas para la gestión de crisis reputacionales en la autoridad aeronáutica colombiana, que se adapten a su contexto regulatorio y operacional particular.

Este trabajo contribuye a cerrar esa brecha por medio del diseño de una guía metodológica fundamentada en el análisis del marco regulatorio nacional e internacional, el estudio de riesgos reputacionales específicos del sector aeronáutico civil colombiano y la validación con expertos y simulación en dos casos anteriores, entregando una respuesta alterna. De esta manera, aporta soluciones prácticas y académicamente sustentadas que fortalecen la capacidad institucional para gestionar con éxito crisis reputacionales, promover la transparencia, mejorar la comunicación estratégica y proteger la confianza pública. Esto destacando que la Autoridad Aeronáutica de Aviación Civil de Colombia (Aerocivil) es la responsable de la regulación, supervisión y control del sector aeronáutico bajo un marco normativo nacional que incluye el Decreto 1294 de 2021, el Código de Comercio Colombiano, los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia (RAC) y tratados internacionales como el Convenio de Chicago.

Este conjunto normativo perfecciona la gestión de seguridad, calidad y supervisión en la aviación civil, determinando responsabilidades y protocolos para la prevención y gestión de incidentes, entre ellos las crisis reputacionales. Establece las responsabilidades y competencias de la Aerocivil para garantizar el buen desarrollo de funciones. En este contexto,

la gestión de crisis reputacionales es relevante para impactar de forma positiva la percepción pública, la confianza de los usuarios y la estabilidad institucional. Estas características y la exposición pública exigen una respuesta organizada, eficaz y acorde con los marcos legales vigentes, que contribuyen con el fortalecimiento institucional y la garantía de funciones. La guía, como instrumento, permite sistematizar procesos, establecer protocolos claros y herramientas de comunicación y toma de decisiones, adaptadas a los riesgos y características del sector, porque la crisis, sin importar cuál sea, amenaza los objetivos, valores y reputación de una organización, alterando la relación con sus públicos, precisando de una intervención rápida de los responsables de la entidad, para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas.

De esta manera, esta investigación aporta un marco académico y práctico para mejorar la capacidad de gestión de crisis reputacionales, alineada con el marco regulatorio actual y las mejores prácticas internacionales, lo que representa una contribución a la administración pública y la aeronáutica civil en Colombia y se justifica tanto en términos normativos, por su alineación con el marco legal vigente y necesidades institucionales, como en términos académicos, por su aporte original y pertinente a la gestión pública y comunicación institucional en Colombia.

### 1.3. Objetivos

Los objetivos son las metas que guían el desarrollo de esta investigación. Son la respuesta directa al problema planteado y orientan el enfoque metodológico y la selección de técnicas y herramientas. Facilitan tener el marco para evaluar la pertinencia y el cumplimiento de los resultados. El objetivo general delimita el propósito principal del estudio (el diseño de la guía metodológica), mientras que los objetivos específicos detallan las acciones y etapas necesarias para alcanzarlo garantizando coherencia y dirección a todo el proceso investigativo.

#### 1.3.1. Objetivo General.

Diseñar una guía metodológica para que la autoridad aeronáutica de aviación civil de Colombia gestione eficazmente la crisis reputacional en el sector, fortaleciendo la confianza pública y la capacidad de respuesta institucional ante situaciones críticas.

### 1.3.2. Objetivos específicos.

1. Analizar el marco regulatorio colombiano y los modelos internacionales de gestión de crisis reputacional en el sector aeronáutico, para identificar las mejores prácticas y su aplicabilidad en el contexto de la autoridad aeronáutica civil.
2. Identificar los principales riesgos reputacionales del sector aeronáutico civil colombiano y, con base en este análisis, diseñar un protocolo de actuación que incluya herramientas de comunicación estratégica y de toma de decisiones.
3. Validar la guía metodológica propuesta mediante entrevistas con expertos del sector o la simulación de casos, asegurando su pertinencia y efectividad.

### 1.4. Metodología

La metodología de investigación para el TFM es de enfoque mixto, predominantemente cualitativo para la identificación de riesgos y la validación de la guía. Esto se complementa con datos documentales para el análisis normativo. El tipo de investigación es descriptiva y propositiva (o de diseño). Descriptiva porque presenta el marco normativo nacional e internacional, los modelos internacionales y los riesgos reputacionales del sector. Es propositiva porque el objetivo final del TFM es el diseño de la guía metodológica, lo que forma una propuesta de solución práctica. Las fases secuenciales de investigación, alineadas con los objetivos propuestos comprenden:

**Tabla 1. Aspectos de desarrollo fases de investigación**

Fases	Aspecto	Metodología	Instrumentos
Análisis del Contexto y Referentes (Objetivo 1)	Análisis de Referentes	Investigación documental: Revisión y análisis de la literatura académica, manuales y modelos de gestión de crisis reputacional.	Bases de datos académicas, informes de la OACI, publicaciones de la FAA y EASA.
	Análisis Normativo	Análisis de contenido: Del marco regulatorio colombiano y los procedimientos internos de la UAEAC relacionados con la comunicación y respuesta ante emergencias/incidentes.	Leyes, decretos, resoluciones de la UAEAC, manuales y protocolos de emergencia internos.
Identificación de Riesgos y Diseño de la Guía (Objetivo 2)	Identificación de Riesgos	Investigación documental y análisis cualitativo: Revisión de incidentes y crisis pasadas en el sector aeronáutico colombiano y análisis de escenarios potenciales de alto riesgo reputacional.	Archivos de prensa, informes de incidentes de seguridad operacional y registros históricos de quejas públicas.
	Diseño del Protocolo	Construcción de la guía metodológica con base en los hallazgos de la Fase I (mejores prácticas) y el análisis de riesgos de la Fase II (necesidades). (Investigación propositiva)	Modelos de protocolo, herramientas de comunicación estratégica y flujogramas de toma de decisiones.

Validación de Guía Propuesta (Objetivo 3)	Validación de la Guía	Investigación cualitativa (Técnica Delphi o entrevistas a expertos): se aplica un instrumento para obtener la opinión, valoración y sugerencias de profesionales clave.	Entrevista semiestructurada con los expertos en gestión de crisis, comunicación estratégica y funcionarios de la UAEAC/sector aeronáutico.
	Población y Muestra	Muestra No Probabilística (por Conveniencia/Juicio): selección intencional de 3 a 5 expertos con amplio conocimiento y experiencia en el sector aeronáutico y/o gestión de crisis en entidades públicas.	Guion de entrevista (cuestionario con preguntas abiertas y de valoración de la guía).

Adaptación de teoría metodológica (2018)

La investigación garantizará la confidencialidad y el anonimato de los participantes en las entrevistas. Se solicita el consentimiento informado para la grabación de las sesiones y la publicación de sus aportes, asegurando que la información usada se destina exclusivamente a fines académicos.

## 2. Marco teórico y desarrollo

El marco teórico y el desarrollo de la investigación están ligados a los objetivos específicos, el primero es el cimiento conceptual, el segundo a la aplicación práctica para construir la guía metodológica y el tercero, la validación con expertos para pertinencia y efectividad.

### 2.1. Marco Teórico y Análisis del Contexto

La reputación es un activo intangible que se define como la percepción general que las personas tienen de una entidad o empresa en función de sus acciones, valores, y en la forma como se relaciona con sus empleados, clientes, la sociedad y sus productos (SUAREZ, 2023). Por ser intangible, generalmente las instituciones sólo la tienen en cuenta para reconocer cómo impacta en el éxito y sostenibilidad de su imagen, por lo cual, se convierte en una forma pasajera de creer. Lo indispensable es construir opiniones positivas, dar importancia a la valoración social e impulsar la percepción real de lo que representa y entrega institucionalmente la entidad. Históricamente, la reputación como disciplina se destacó a partir de 1997 cuando Charles Fombrun presentó su perspectiva sobre la reputación para las organizaciones. Sin embargo, desde 1958, Pierre Martineau nombró el concepto de imagen corporativa que para muchos es el primer concepto de reputación (HURTADO, 2022). En la década de los 90, se asoció con los activos que influyen en la rentabilidad de las empresas (FOMBRUN, 1996). A partir de este estudio y muchos otros, el concepto tomó relevancia.

En la década de los noventa y durante la primera parte del siglo XXI, se aumentaron los escritos publicados sobre reputación, imagen e identidad corporativa, como reflejo del interés de las entidades por hacer parte de los rankings que se publicaban sobre sistemas de gestión de la reputación y que proponían metodologías para mejorar (HURTADO, 2022). En el ámbito de la teoría de las organizaciones, la comunicación y el marketing, el interés académico creció. Se iniciaron todo tipo de investigaciones que proponían cómo generar valor diferencial y competitivo en las organizaciones y se inició la formación de profesionales que siguieran este camino de desempeño laboral. A partir de buscar la mejora de rendimiento, creció la literatura científica que impuso la idea de economía de la reputación que en la actualidad determina las decisiones de inversión, compra y empleo (Revista UNO, 2013). Este es un paradigma de gestión que sostiene que el activo más valioso y estratégico de una organización ya no son sus

bienes tangibles (infraestructura, equipos), sino sus activos intangibles, siendo la reputación el más importante de todos.

La Economía de la Reputación se traduce en valor económico, ventaja competitiva y resiliencia institucional, por lo cual, Charles Fombrun (1996) introdujo la idea de que la reputación es una construcción social y un conjunto de percepciones que se acumulan con el tiempo a partir de las acciones pasadas de la organización. Por su parte, *The Reputation Institute (RepTrak)*, ha validado la teoría al crear modelos de medición que demuestran la correlación estadística entre una buena reputación y métricas de negocio. De esta manera, la clave de la Economía de la Reputación es entender que es un activo que genera beneficios tangibles y medibles (FOMBRUN, 1996)



Figura 1. Dimensiones de reputación corporativa (Tomada de Hurtado, 2022)

La figura 1, destaca la definición de la reputación a partir de siete dimensiones clave que impulsan las actitudes de apoyo (como la voluntad de comprar, recomendar o confiar) hacia la organización. El RepTrak agrupa los atributos de una organización en estas siete dimensiones racionales, que son las palancas que influyen directamente en la conexión emocional (admiración, estima, confianza) con el público. La oferta (productos y servicios), mide la percepción de la calidad, el valor y la confiabilidad de los productos o servicios ofrecidos. Es la dimensión principal y la base de la reputación. La Innovación, evalúa la percepción en que la empresa es pionera, se adapta a los cambios y desarrolla ideas innovadoras para mejorar sus productos, servicios y procesos. En lugar de trabajo (*Workplace*), se mide si la entidad ofrece un entorno de trabajo atractivo, trata bien a sus

empleados, ofrece igualdad de oportunidades y se preocupa por su bienestar (HURTADO, 2022).

En Conducta Ética/Integridad (*Governance*), se evalúa si la empresa es percibida como ética, transparente y responsable en su gestión y en el uso de su poder. Esto incluye la lucha contra la corrupción y la apertura en sus prácticas de negocio. La dimensión de ciudadanía (*Citizenship*), mide la percepción de la empresa como un buen ciudadano corporativo. Incluye el compromiso con causas sociales, el apoyo a la comunidad y la responsabilidad medioambiental. Por su parte, el liderazgo, evalúa la percepción de la calidad de la dirección (CEO y líderes), su visión estratégica, su capacidad de organización y su capacidad para tomar decisiones coherentes. Finalmente, el desempeño financiero (*Performance*), mide la percepción de la rentabilidad, la solidez económica, las perspectivas de crecimiento y el historial de buenos resultados (MARTÍN, M; GONZÁLEZ, R., 2018).

En el contexto de la Aerocivil, las dimensiones de conducta ética/integridad, liderazgo y oferta (traducidas a Seguridad y Eficiencia del Servicio) son las más importantes para diseñar los protocolos de gestión de crisis, ya que un fallo en cualquiera de ellas impacta directamente en la confianza pública. De forma general, se puede decir que lo destacable de la Economía de la Reputación es entender que la reputación no es solo un asunto de "Relaciones Públicas" o "Imagen", sino un activo que genera beneficios tangibles y medibles (HURTADO, 2022)

**Tabla 2. Reputación como activo intangible y fuente de valor**

Impacto en la Reputación	Beneficio Económico / Estratégico	Aplicación en la Aerocivil (Sector Público)
Resiliencia ante la Crisis	Actúa como un seguro intangible. En una crisis, las entidades con mejor reputación reciben el beneficio de la duda y pierden menos valor.	La confianza pública preexistente permite a la Aerocivil tiempo para corregir el error antes de que se exija la renuncia de directivos o haya una desestabilización política. Se convierte en legitimidad y respaldo político y presupuestal. Una entidad con reputación sólida tiene más facilidad para gestionar alianzas internacionales (OACI, IATA) y obtener recursos para infraestructura.
Atracción de Capital/Inversión	Mayor atractivo para inversores y mayor precio de las acciones.	Se traduce en lealtad y apoyo de los grupos de interés (aerolíneas, gremios, medios). Reduce las quejas innecesarias y aumenta la aceptación de decisiones regulatorias difíciles.
Fidelización y Apoyo	Los clientes están dispuestos a pagar más (willingness to pay premium) y a recomendar la marca.	La Aerocivil puede retener y atraer el mejor talento técnico y profesional para roles de seguridad aérea y gestión, cruciales para su misión.
Atracción de Talento	La empresa es vista como un buen lugar para trabajar, atrayendo a los mejores profesionales.	

Adaptación de teoría sobre Economía de la Reputación (Villafañe, 2019)

En el Contexto de entidades públicas, es importante aclarar que, aunque el concepto de reputación se originó en el sector privado, su aplicación en el sector público se traduce en confianza pública y legitimidad social. En este escenario, la reputación de la Aerocivil está ligada a su cumplimiento de seguridad operacional. Es decir, cero accidentes, a su competencia técnica; a su capacidad para gestionar el tráfico aéreo sin demoras excesivas y a su manejo de los recursos y la información que transmite, tanto a nivel interno como externo. Por esta razón, desarrollar que la gestión de crisis no es un gasto sino una inversión en el "seguro reputacional" que permite a la Aerocivil mantener su legitimidad y su capacidad operativa y financiera, es impactar positivamente el sistema de servicios en Colombia. En este contexto, la guía es la herramienta práctica para administrar este activo intangible. Su propósito es minimizar la depreciación del valor reputacional cuando ocurre un incidente.

### 2.1.1. Diferencia entre imagen (percepción inmediata) y reputación (percepción a largo plazo y juicio de valor)

La principal diferencia radica en el tiempo de construcción del juicio y la profundidad del juicio que se emite sobre la entidad. La imagen es la fotografía del presente; la reputación es el historial de las acciones de la entidad a lo largo del tiempo (ANDINA CONSULTANDO, 2023).

**Tabla 3. Imagen (percepción inmediata)**

Característica	Descripción
Definición	Es la percepción o representación mental que las personas tienen de una organización en un momento determinado, generalmente después de una interacción o un mensaje específico.
Temporalidad	Corta, fugaz y volátil. Puede cambiar rápidamente con una campaña de marketing exitosa o un incidente negativo en los medios.
Origen	Se basa en la comunicación controlada (publicidad, mensajes de prensa, diseño de marca) y las experiencias directas recientes.
Juicio	Es un juicio superficial o emocional sobre la apariencia o el desempeño reciente de la marca.
Control	Es relativamente controlable por la organización, ya que se gestiona principalmente a través de la comunicación.
Ejemplo	La impresión positiva que un pasajero tiene de la Aerocivil tras recibir un comunicado de prensa claro y rápido durante una pequeña demora.

Adaptación desde la Economía de la Reputación (Álvarez & Murillo, 2018)

Colombia, como muchos países del mundo, necesita recuperar la confianza en sus entidades para que las personas vuelvan a creer en el sistema. Las entidades tienen que aprender a gestionar su reputación más allá de crear una imagen que puede ser más propensa a deformarse con facilidad. Por los adelantos científicos, tecnológicos y administrativos, la

sociedad exige a las instituciones que se regeneren, que rindan cuentas sobre cómo manejan los asuntos públicos y que demuestren qué hacen para reivindicar el derecho a comunicar (SUAREZ, 2023).

**Tabla 4. Reputación (juicio de valor a largo plazo)**

Característica	Descripción
Definición	Es la evaluación colectiva, acumulada y sostenida de la trayectoria pasada de una organización. Es la percepción de quién es la empresa basada en su comportamiento histórico.
Temporalidad	Larga. Es estable y resiliente. Se construye lentamente con la consistencia de sus acciones y el cumplimiento de sus promesas a lo largo de los años.
Origen	Se basa en el comportamiento real y ético de la organización a lo largo del tiempo y en el juicio que emiten terceros (medios, stakeholders, expertos).
Juicio	Es un juicio profundo y racional sobre la confianza y la credibilidad. Refleja la admiración y el respeto ganado.
Control	Es poco controlable directamente. Se debe ganar y mantener mediante la coherencia entre lo que la empresa dice (imagen) y lo que realmente hace (comportamiento).
Ejemplo	La confianza sólida que el sector gremial tiene en la Aerocivil debido a sus 15 años de cumplimiento estricto de las normativas de seguridad, a pesar de incidentes aislados.

Adaptación desde la Economía de la Reputación (Suárez, 2023)

En este contexto, la diferencia está en que la imagen pública es la percepción instantánea y momentánea que tiene el público de una entidad pública, mientras que la reputación es la valoración acumulada y duradera que se forma con el tiempo a partir del comportamiento consistente de la entidad. La imagen se basa en la comunicación y puede cambiar rápidamente (como una fotografía), mientras que la reputación se fundamenta en la conducta y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace (SHERLOCK COMMUNICATIONS, 2022). Mientras que la imagen es individual y momentánea, la reputación es la consolidación de factores a lo largo del tiempo, incluyendo la imagen en una concepción colectiva. Una imagen puede cambiar en minutos, mientras que la reputación tarda años en construirse, pero las dos dependen de factores internos y externo para satisfacer a la sociedad (MATEUS, 2021). Los dos conceptos se complementan, contribuyen a la definición de las estrategias de crecimiento de la entidad y juntos repercuten en la relación con los usuarios.

Por otra parte, la aplicación de la imagen y la reputación implica comprender sus distintas funciones en la percepción y el juicio de valor, y gestionarlas estratégicamente para beneficiar a una organización. La imagen se refiere a la percepción inmediata de una entidad, que a menudo se forma a través de interacciones directas o impresiones visuales, mientras que la reputación es una percepción a largo plazo moldeada por las experiencias acumuladas y las

evaluaciones compartidas entre las partes interesadas. Ambos conceptos son cruciales para las organizaciones que buscan mantener una ventaja competitiva y fomentar la confianza entre sus audiencias. La aplicación estratégica de estos conceptos requiere un enfoque integral que integre las perspectivas de las partes interesadas internas y externas, se alinee con las funciones empresariales principales y se adapte a los cambiantes entornos digitales.

Comprender la imagen y la reputación.

La imagen como percepción inmediata: La imagen es la impresión inmediata que se forma una persona a partir de interacciones directas o señales visuales. Es una percepción personal y subjetiva que puede verse influenciada por los esfuerzos de marketing, la marca y las representaciones visuales. El concepto de «impresionancia» en las imágenes, que mide la rapidez con la que una imagen puede captar la atención, es crucial para crear un impacto inicial fuerte (QI et al, 2019).

La reputación como percepción a largo plazo: La reputación es un juicio colectivo que se forma a lo largo del tiempo a través de experiencias evaluaciones compartidas. Es un activo valioso que puede proporcionar ventajas competitivas y se construye a través de interacciones consistentes y positivas con las partes interesadas. La gestión de la reputación implica la planificación, la implementación y la evaluación estratégicas para mantener y mejorar este activo (EINWILLER 2014; ŞABANLI y BALCI, 2025).

Gestión estratégica de la imagen y la reputación.

Integración con las funciones empresariales principales: La reputación no debe gestionarse únicamente mediante las relaciones públicas o las comunicaciones corporativas, sino que debe integrarse en las funciones empresariales principales. Este enfoque holístico garantiza que las preocupaciones sobre la reputación se integren en todos los aspectos de la organización, desde las operaciones hasta el servicio al cliente (DA CAMARA, 2011).

Participación de las partes interesadas: La gestión eficaz de la reputación requiere comprender la relación entre las partes interesadas internas y externas. Interactuar con las partes interesadas e integrar sus comentarios en las estrategias empresariales es esencial para construir una sólida reputación (DA CAMARA, 2011; PÉREZ y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, 2014).

Adaptarse a los entornos digitales: La era digital ha transformado la forma en que se construye y mantiene la reputación. Las organizaciones deben afrontar desafíos como el colapso del

contexto y la memoria digital permanente, que pueden socavar rápidamente la reputación. Adoptar herramientas y plataformas digitales para la gestión de la reputación y, al mismo tiempo, ser conscientes de sus vulnerabilidades es crucial (ŞABANLI Y BALCI, 2025).

Perspectivas y marcos teóricos.

Claridad conceptual: La integración de la identidad, la imagen y la reputación en un marco cohesivo es necesaria para una gestión eficaz. Esto implica comprender las sutiles diferencias e interconexiones entre estos constructos y utilizar una terminología coherente en todas las disciplinas (BROWN, 2006; CIAN Y CERVAI, 2014).

Estrategias de marketing y marca: El marketing de marca desempeña un papel fundamental en la configuración de la imagen y la reputación. Los esfuerzos de marketing estratégico pueden mejorar la percepción de la marca, fomentar la competencia y fomentar la lealtad, lo que contribuye a una reputación positiva a lo largo del tiempo (Saqib y Agrawal 2024).

Si bien la imagen y la reputación son conceptos distintos, están interconectados y ambos desempeñan un papel vital en el éxito de la organización. La imagen proporciona la impresión inicial que puede atraer la atención y el interés, mientras que la reputación genera confianza y credibilidad con el tiempo. Las organizaciones deben gestionar estratégicamente ambos aspectos, teniendo en cuenta la evolución del panorama digital y la importancia de la participación de las partes interesadas, para mantener una presencia sólida y positiva en el mercado.

### 2.1.2. Confianza Pública y Legitimidad

La confianza pública desempeña un papel crucial en la gestión de las crisis de reputación en el sector aeronáutico, ya que influye directamente en la eficacia de las estrategias de comunicación de crisis y en la recuperación de la reputación de una organización. La industria aeronáutica, que se caracteriza por su alto riesgo en la seguridad y la percepción del público, requiere estrategias sólidas de gestión de crisis para mantener y restablecer la confianza durante y después de las crisis. La integración de las herramientas digitales, la comunicación transparente y el uso estratégico de personas influyentes son fundamentales en este contexto; en los siguientes aspectos se exploran en detalle.

## Transparencia y responsabilidad.

La transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para mantener la confianza pública durante una crisis. Las organizaciones deben proporcionar información clara, honesta y oportuna al público para mitigar la desinformación y la especulación. Este enfoque fue demostrado con eficacia por la NASA durante el desastre del transbordador Columbia, donde la comunicación abierta mereció elogios del público y los medios de comunicación (SCHULT, 2008).

En el caso de la crisis del 737 Max de Boeing, la falta de una comunicación oportuna y transparente provocó daños a la reputación a largo plazo, lo que puso de manifiesto la importancia de estos elementos en la gestión de las crisis (GILLINGS, 2025; NDONE, 2024).

## Herramientas digitales y personas influyentes.

La era digital ha transformado la comunicación en situaciones de crisis, por lo que es necesario el uso de herramientas y plataformas digitales para interactuar con el público de manera efectiva. La alfabetización digital y la respuesta rápida son fundamentales para gestionar el flujo de información y mantener la confianza (KUSWATI, KUSMAYADI Y PRATOMO, 2025).

El uso estratégico de personas influyentes digitales puede servir como intermediario para restablecer la confianza. Las personas influyentes pueden mejorar la aceptación de los mensajes y el compromiso emocional, como lo demuestran los estudios que muestran su eficacia en la comunicación pública en caso de crisis (JUIHER, GUERGUER Y OUADDI, 2025).

## Estrategias de comunicación en caso de crisis.

La teoría de la comunicación situacional de crisis (SCCT) proporciona un marco para categorizar e implementar estrategias de comunicación de crisis. Por ejemplo, el uso por parte de Sriwijaya Air de disculpas parciales y estrategias de compensación, aunque con retraso, tenía como objetivo abordar las preocupaciones del público y restablecer la confianza (RAHMAWATI, PRATIWI Y YUSA, 2024).

La teoría de la reparación de imágenes (IRT) sugiere que las organizaciones deberían emplear estrategias como la mortificación y las medidas correctivas para gestionar el daño a la reputación. El hecho de que Boeing no haya implementado estas estrategias de manera

efectiva subraya aún más la importancia de una comunicación sincera y oportuna (NDONE, 2024).

Resiliencia organizacional y toma de decisiones éticas.

La resiliencia organizacional, respaldada por la toma de decisiones éticas y la sensibilidad cultural, es vital para superar las crisis. Las estrategias proactivas, como la narración de historias y la autenticidad, pueden ayudar a reparar la reputación y restaurar la confianza (HARRIOTT, 2025).

El efecto de correspondencia entre el tipo de crisis y la estrategia de reparación, tal como se ha analizado en la teoría de la disonancia cognitiva, indica que las estrategias de cumplimiento en las crisis internas y las estrategias defensivas en las crisis externas pueden mejorar significativamente la recuperación de la confianza (LU, 2025).

Es por esto, si bien la confianza pública es un componente fundamental en la gestión de las crisis de reputación, también es importante tener en cuenta los desafíos y las limitaciones a los que se enfrentan las organizaciones. Las restricciones legales, como se vio en el caso de Boeing, pueden limitar el grado de transparencia y comunicación, lo que complica los esfuerzos de recuperación de la confianza (GILLINGS, 2025). Además, la rápida difusión de información errónea en la era digital plantea un desafío importante, ya que exige que las organizaciones sean ágiles y adaptables en sus estrategias de comunicación (KUSWATI, KUSMAYADI Y PRATOMO, 2025). Estos factores destacan la complejidad de la gestión de crisis en el sector aeronáutico y la necesidad de una adaptación e innovación continuas en las prácticas de comunicación.

De esta forma, para el caso de la Autoridad Aeronáutica de Aviación Civil de Colombia (Aerocivil) es una entidad con una función determinante para el desarrollo del país, ya que no solo es un operador de infraestructura, sino principalmente es el regulador que garantiza la seguridad aérea. En este contexto, la confianza pública no es solo un objetivo de comunicación, sino un imperativo operacional y el pilar de su legitimidad. La naturaleza de la aviación hace que la Aerocivil dependa de la confianza del público y del sector privado para funcionar eficientemente. Para nadie es secreto que la aviación es un sector de riesgo percibido alto y continuo, por lo cual, la confianza pública actúa como un filtro que permite a los ciudadanos y a los gremios asumir que la entidad está haciendo su trabajo correctamente.

Si esta confianza se quiebra, la percepción de riesgo se dispara, lo que puede llevar a una reducción de pasajeros o a una desestabilización en las operaciones.

La Aerocivil constantemente toma decisiones sobre rutas, tarifas, seguridad y estándares. Una alta confianza pública garantiza que estas decisiones sean percibidas como justas, necesarias y basadas en criterios técnicos, y no en intereses particulares. Esto permite la implementación de políticas sin resistencia social o política significativa. Como se explicó en la economía de la reputación, la confianza actúa como un "crédito" social que permite a la entidad solicitar el "beneficio de la duda" durante una crisis, por ejemplo, en un incidente aéreo. Si la confianza es alta, la crisis se enfoca en el incidente; si es baja, se enfoca en la incompetencia percibida del regulador. Por lo anterior, la legitimidad es el reconocimiento por parte de los *stakeholders* (ciudadanos, gremios, gobierno) de que la Aerocivil tiene el derecho legal y moral de ejercer su autoridad. Esta legitimidad se sustenta en tres pilares:

**Tabla 5. Pilares de la legitimidad**

Pilar de la Legitimidad	Rol de la Aerocivil	Impacto en la Estabilidad
Legalidad	Cumplimiento estricto del marco normativo nacional e internacional (OACI).	Otorga el derecho formal a regular y sancionar.
Competencia Técnica	Capacidad demostrada para mantener la seguridad operacional y la infraestructura.	Genera respeto y asegura que sus decisiones sean acatadas por los expertos del sector.
Integridad y Transparencia	Actuar con ética, sin corrupción, y comunicar de forma abierta y honesta.	Fomenta la confianza moral, haciendo que la entidad sea vista como un custodio responsable del interés público.

Adaptación desde la Economía de la Reputación (Villafañe, 2019)

Una crisis reputacional mal manejada ataca el pilar de la Integridad y Transparencia. Si se pierde la confianza, se mina la legitimidad de la entidad, lo que puede llevar a consecuencias operacionales graves, como: intervención política o cambios directivos forzados; pérdida de credibilidad ante organismos internacionales; retraso o bloqueo de proyectos de infraestructura necesarios para el país (Decreto 1984, 2019).

### 2.1.3. Comunicación estratégica en Crisis

La comunicación estratégica en la gestión de crisis en el sector aeronáutico es un proceso multifacético que requiere una combinación de claridad, transparencia, empatía y planificación estratégica. La industria de la aviación, debido a su naturaleza de alto riesgo y al

escrutinio público, exige una estrategia de comunicación sólida para gestionar eficazmente las crisis y mantener la confianza de las partes interesadas.

### 2.1.3.1. Elementos de la comunicación estratégica

Los elementos clave de la comunicación estratégica en este contexto incluyen el liderazgo, la visibilidad, la credibilidad, la preparación y la integración de las tecnologías digitales. Estos elementos son cruciales para transformar la mensajería reactiva en herramientas proactivas para la resiliencia organizacional. En las siguientes secciones se detallan estos elementos clave.

Liderazgo y credibilidad.

La visibilidad y la credibilidad del liderazgo son esenciales en la comunicación de crisis. Los líderes deben estar presentes y participar activamente en el proceso de comunicación para infundir confianza entre las partes interesadas (KAZANSKAIA, 2025).

La credibilidad de la información proporcionada es primordial, ya que afecta directamente a la percepción y la confianza del público. Esto quedó patente en la forma en que la NASA gestionó el desastre del transbordador Columbia, donde se dio prioridad a la comunicación abierta y honesta (SCHULT, 2008).

Preparación y planificación.

La comunicación eficaz de las crisis requiere una preparación y una planificación minuciosas. Las organizaciones deben contar con planes de contingencia que permitan la flexibilidad y la adaptabilidad, como lo demostró la adhesión de la NASA a su plan de contingencia durante la crisis de Columbia (SCHULT, 2008).

Los ensayos y las simulaciones son fundamentales para garantizar que los empleados comprendan el plan de comunicación en caso de crisis y puedan ejecutarlo de forma eficaz cuando sea necesario (SCHULT, 2008).

Empatía y transparencia

La empatía y la transparencia son componentes fundamentales de la comunicación en caso de crisis. La comunicación empática ayuda a abordar las necesidades emocionales de las partes interesadas, mientras que la transparencia garantiza que la información precisa se difunda con prontitud (CITRAWIJIYA et al, 2024; KAZANSKAIA, 2025).

La respuesta al accidente del JT610 de Lion Air puso de relieve la importancia de combinar las estrategias primarias de respuesta a las crisis, como la reducción y la reconstrucción, con estrategias secundarias, como la gratificación y la victimización, para gestionar la percepción del público (AMALI, 2019).

#### Integración digital

La integración de las tecnologías digitales en las estrategias de comunicación en caso de crisis es cada vez más importante en la era digital. Las plataformas digitales permiten una rápida difusión de la información y la participación activa de las partes interesadas, que son cruciales para gestionar las crisis de manera efectiva (DINIATI, 2025).

El uso de las redes sociales y los canales de comunicación digitales quedó patente en la respuesta de Sriwijaya Air al accidente del SJ182, cuando la aerolínea utilizó estas plataformas para comunicarse con el público (RAHMAWATI et al., 2024)

#### Puntualidad y adaptabilidad

La comunicación oportuna es esencial en la gestión de crisis. El retraso en las respuestas puede repercutir negativamente en la percepción pública, como se ha visto en el caso de Sriwijaya Air (RAHMAWATI et al., 2024).

Las estrategias de comunicación de crisis deben adaptarse a la naturaleza única de cada crisis, teniendo en cuenta factores como el tipo de crisis, el momento oportuno y el entorno retórico que se forma en torno a ella (GARCÍA Y SMOLAK, 2013).

Si bien los elementos antes mencionados son cruciales para una comunicación eficaz de las crisis en el sector aeronáutico, es importante tener en cuenta el contexto más amplio de la gestión de crisis. La industria de la aviación, como muchas otras, se enfrenta a desafíos únicos que requieren estrategias de comunicación personalizadas. La pandemia de la COVID-19, por ejemplo, puso de manifiesto la necesidad de que las compañías aéreas adapten sus estrategias de gestión de crisis para abordar la continuidad operativa, los protocolos sanitarios y la inestabilidad financiera (GANTA Y KOLLA, 2025). Esto subraya la importancia de desarrollar estrategias de comunicación que no solo respondan a las preocupaciones inmediatas, sino que también se ajusten a las expectativas más amplias de las partes interesadas.

#### 2.1.4. Modelos de gobernanza y fortalecimiento institucional

La industria aeronáutica ha implementado modelos de gobernanza y fortalecimiento institucional para mejorar la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad. Estos modelos suelen implicar la colaboración entre entidades públicas y privadas, la integración de tecnologías avanzadas y el establecimiento de marcos regulatorios. La implementación exitosa de estos modelos ha dado lugar a avances significativos en la industria aeronáutica, que incluye una mayor eficiencia de los recursos, una inversión fuerte en la innovación y un mejor cumplimiento de la normativa. A continuación, se detallan los modelos clave y sus resultados aplicados.

Ecosistemas de innovación sinérgicos.

La industria de la aviación se ha beneficiado de los ecosistemas de innovación sinérgicos que hacen hincapié en la colaboración en toda la cadena de valor. Estos ecosistemas implican el liderazgo empresarial fundamental, la innovación interorganizacional y el apoyo a las políticas institucionales para impulsar los resultados de la innovación sostenible (HOU et al., 2025).

Se han identificado tres configuraciones de sinergia distintas: los modelos principales liderados por las empresas, los modelos de colaboración en las cadenas industriales y los modelos de colaboración para la innovación entre organizaciones. Estas configuraciones ayudan a reducir la redundancia de recursos, mejorar el rendimiento medioambiental y mejorar la reutilización de materiales (HOU et al., 2025)

Sistemas cooperativos en la gestión de proyectos.

El sector aeroespacial brasileño ha implementado con éxito sistemas cooperativos en la gestión de proyectos innovadores, como lo demuestra el Programa KC-390. Este enfoque se basa en la colaboración y la confianza entre los desarrolladores y los solicitantes, lo que ha sido crucial para el desarrollo tecnológico y la innovación en los procesos de certificación militar (SANTANA Y CHAGAS JR., 2025).

La asociación entre el Comando de la Fuerza Aérea Brasileña y Embraer destaca la importancia de los sistemas cooperativos para lograr el éxito de los proyectos y romper los paradigmas tradicionales de certificación (SANTANA Y CHAGAS JR., 2025).

### Alianzas público-privadas (PPP).

En Brasil, se ha adoptado una estructura de gobernanza híbrida que incluye asociaciones público-privadas para la modernización de los aeropuertos. Este modelo implica la participación obligatoria del 49% por parte de la empresa pública Infraero en empresas conjuntas, lo que facilita el acceso al conocimiento, la influencia del gobierno y la distribución de los riesgos (SILVEIRA, 2018).

Si bien este modelo tiene ventajas, como las subvenciones cruzadas y la competencia, también presenta desafíos, como la inconveniencia de la participación pública obligatoria en todos los consorcios (Silveira 2018).

### Marcos regulatorios y éticos para la IA.

La integración de la IA en la aviación comercial ha requerido el desarrollo de marcos regulatorios y éticos globales. Estos marcos, como la Ley de IA de la UE y la hoja de ruta sobre IA de la OACI, tienen como objetivo garantizar el uso seguro y ético de las tecnologías de IA en la aviación (ANAS, 2025).

Desafíos como los procesos de certificación, la responsabilidad y la gobernanza de los datos se abordan a través de estos marcos, promoviendo un enfoque armonizado para la integración de la IA (ANAS, 2025).

### Gobernanza en red en el sector de la aviación de la UE.

El sector de la aviación de la UE ha pasado de unos mercados nacionales protegidos a una gobernanza en red, lo que implica una mayor participación de los sectores público y privado en la elaboración de las políticas. Este modelo ha facilitado la aparición de nuevas compañías aéreas, rutas y tarifas aéreas más bajas (BÖRZEL Y HEARD-LAURÉOTE, 2009).

La gobernanza en red ha permitido procesos de toma de decisiones más inclusivos, aunque queda por ver si estas redes ejercen verdaderas funciones de gobernanza o simplemente sirven como foros para el diálogo (BÖRZEL Y HEARD-LAURÉOTE, 2009).

Si bien estos modelos han demostrado su éxito en varios contextos, es importante tener en cuenta los desafíos y las limitaciones que pueden presentar. Por ejemplo, la participación pública obligatoria en el modelo de APP de Brasil puede considerarse restrictiva y puede limitar la flexibilidad y la innovación. Del mismo modo, la integración de la IA en la aviación, si

bien es prometedora, requiere una consideración cuidadosa de los desafíos éticos y reglamentarios para garantizar la seguridad y la confianza del público. Estas perspectivas destacan la necesidad de una evaluación y adaptación continuas de los modelos de gobernanza para satisfacer las cambiantes demandas de la industria aeronáutica.

#### 2.1.5. Gestión de la reputación digital (DRM)

La gestión de la reputación digital (DRM) en la era digital se explica a través de varios modelos teóricos que proporcionan una comprensión integral de cómo las organizaciones pueden gestionar su reputación en línea de manera eficaz. Estos modelos integran conceptos de múltiples disciplinas, lo que refleja la complejidad y la naturaleza interdisciplinaria de la gestión de la reputación. Las siguientes secciones describen los principales modelos teóricos que explican la DRM, tal como se derivan de los documentos proporcionados.

Teoría del marketing de contenidos (CMT) y gestión de contenido online (OCM).

La teoría del marketing de contenidos (CMT) se centra en crear y distribuir contenido valioso, relevante y coherente para atraer y retener a una audiencia claramente definida y, en última instancia, impulsar una acción rentable por parte de los clientes. Esta teoría hace hincapié en la importancia del contenido a la hora de configurar la percepción pública y la reputación en línea (RATNAYAKA, et al., 2024).

La gestión de contenido en línea (OCM) implica la creación, publicación y gestión estratégicas de contenido útil y utilizable. Es crucial para mantener una reputación online positiva, garantizando que el contenido se alinee con los valores de la marca y las expectativas del público (RATNAYAKA, et al., 2024).

Teoría de la gestión de la reputación online (ORMT) y modelo PESO.

La teoría de la gestión de la reputación en línea (ORMT) proporciona un marco para comprender cómo las organizaciones pueden monitorear, influir y administrar su reputación en el espacio digital. Incluye estrategias para interactuar con las partes interesadas y gestionar el contenido generado por los usuarios (RATNAYAKA, et al., 2024).

El modelo PESO (medios pagados, ganados, compartidos y propios) integra diferentes canales de medios para mejorar las iniciativas de gestión de la reputación. Destaca la importancia de

un enfoque multicanal para construir y mantener una reputación online positiva (RATNAYAKA, et al., 2024).

Teorías institucionales y de señalización.

La Teoría Institucional sugiere que las organizaciones se ajustan a las normas y expectativas sociales para ganar legitimidad y mantener una reputación positiva. Esta teoría subraya el papel de las normas sociales y las expectativas culturales en la configuración del comportamiento y la reputación organizacionales (YUNCO y KOPARA, 2017).

La Teoría del señalamiento postula que las organizaciones envían señales al mercado para transmitir su calidad y confiabilidad. En el contexto de la DRM, esto implica el uso de plataformas digitales para comunicar la confiabilidad y la credibilidad a las partes interesadas (YUNCO y KOPARA, 2017).

Teorías de la identidad social y la gestión de las impresiones.

La teoría de la identidad social explica cómo la identificación de las personas con un grupo influye en sus percepciones y comportamientos. En el DRM, esta teoría se utiliza para entender cómo las comunidades de marca y las interacciones en las redes sociales afectan a la reputación (YUNCO y KOPARA, 2017).

La Teoría de la gestión de impresiones se centra en cómo las organizaciones controlan las impresiones que dejan en las partes interesadas. Esto implica prácticas estratégicas de comunicación y gestión de la reputación para moldear la percepción del público (YUNCO y KOPARA, 2017).

Sistemas de información sobre reputación y modelos de referencia.

Los sistemas de información de reputación están diseñados para recopilar, agregar y distribuir comentarios sobre las entidades en función de las interacciones de los usuarios. Estos sistemas proporcionan un enfoque estructurado para hacer que la reputación sea explícita y medible, lo cual es esencial para un DRM efectivo (REIN, 2005).

Un modelo de referencia para los sistemas de reputación describe las funcionalidades esenciales necesarias para gestionar la reputación de forma eficaz, haciendo hincapié en la importancia de los mecanismos de retroalimentación y de los conocimientos basados en los datos (REIN, 2005).

Si bien estos modelos proporcionan un marco sólido para entender la DRM, es importante tener en cuenta la naturaleza dinámica de los entornos digitales. Factores como los rápidos avances tecnológicos, los cambios en los comportamientos de los consumidores y la proliferación de plataformas de redes sociales modifican continuamente el panorama de la gestión de la reputación digital. Por lo tanto, las organizaciones deben mantenerse adaptables y actualizar continuamente sus estrategias para gestionar eficazmente su reputación en línea en esta era digital en constante evolución.

## 2.2. Núcleo Conceptual General: (Modelos y Teorías de GCR)

El Modelo de las Tres Fases (Proceso) es un marco de trabajo fundamental en la Gestión de Crisis Reputacional (GCR). Este modelo ofrece un enfoque estructurado y secuencial para abordar cualquier amenaza, y sirve como columna vertebral estructural de la guía metodológica para la Aerocivil. El proceso se desarrolla bajo la premisa de que la gestión de crisis no es solo una reacción, sino un ciclo continuo que incluye la preparación y el aprendizaje.

- Fase 1: Pre-Crisis (prevención y preparación)

Es la fase de planificación estratégica y es la más crítica para mitigar el daño potencial de una crisis. Todo el trabajo del TFM propuesto se enmarca en esta fase.

**Tabla 6. Resumen fase uno propuesta**

Componente	Descripción	Aplicación en la Aerocivil
Detección y Mapeo de Riesgos	Identificación de todos los riesgos potenciales (tanto "Hot" como "Cold") y su posible impacto en las dimensiones de la reputación (seguridad, integridad, liderazgo).	Creación de un Mapa de Riesgos Reputacionales que evalúe la probabilidad e impacto de incidentes aéreos, fallos de infraestructura, o escándalos éticos/corrupción.
Planificación (El Manual)	Desarrollo de la Guía Metodológica de GCR, que incluye protocolos, flujos de trabajo y mensajes pre-aprobados (Holding Statements).	Definición de un Comité de Crisis con roles y responsabilidades claras, organigramas de comunicación interna y externa, y listas de contacto actualizadas.
Formación y Simulacros	Entrenamiento periódico del equipo de crisis y los voceros para asegurar una respuesta automática y coordinada.	Realización de simulacros de crisis Hot (ej. simulación de un accidente aéreo) para probar el protocolo y la capacidad de respuesta en tiempo real.

Adaptación desde (Erick, 2025; Evercom, 2025; Llorente 2019)

- Fase 2: Respuesta a la Crisis (contención y comunicación)

Es la fase de acción inmediata. El objetivo es contener el daño, afirmar la seguridad de las personas y evitar que la crisis escale a nivel reputacional. La velocidad es la clave para manejar una crisis "Hot".

**Tabla 7. Resumen de acciones inmediatas**

Componente	Descripción	Aplicación en la Aerocivil
Activación del Protocolo	Declaración oficial del estado de crisis por el Comité de Crisis, activación de la cadena de mando y asignación de recursos.	El Comité se reúne de inmediato, se establece una sala de crisis y se activa el monitoreo digital para evaluar la cobertura mediática.
Comunicación de Contención	Emisión rápida de un mensaje inicial (Holding Statement), nombramiento del vocero oficial y enfoque en la empatía y la información de seguridad.	El vocero comunica el compromiso con la seguridad y el cuidado de las personas (Fase de Coombs: Compasión) en la primera hora, incluso con información limitada.
Manejo de la Información	Recopilación, verificación y flujo constante de información a los stakeholders internos (empleados) y externos (gremios, medios, público).	La Aerocivil debe ser la fuente primaria de información, evitando el vacío informativo que sería llenado por la especulación y las fake news.
Adaptación desde (Erick, 2025; Evercom, 2025; Llorente 2019)		

- Fase 3: Postcrisis (recuperación y aprendizaje)

Inicia luego que la crisis ha remitido y la cobertura mediática ha disminuido. Este es un paso esencial para reparar el capital reputacional y prevenir futuras repeticiones.

**Tabla 8. Resumen de recuperación de capital reputacional**

Componente	Descripción	Aplicación en la Aerocivil
Evaluación y Auditoría	Análisis de la respuesta a la crisis: ¿Qué falló en el protocolo? ¿La comunicación fue efectiva? ¿Se cumplieron los objetivos de contención?	El Comité de Crisis realiza un informe detallado sobre las lecciones aprendidas, comparando la respuesta real con lo planeado en la guía.
Reparación Reputacional	Implementación de acciones concretas para restaurar la confianza, a menudo involucrando estrategias de compensación o corrección sistémica.	Si la crisis fue por negligencia, la Aerocivil anuncia y ejecuta públicamente cambios estructurales o inversiones en seguridad y tecnología.
Aprendizaje y Mejora	El plan de crisis se actualiza con los nuevos aprendizajes. La crisis se convierte en una oportunidad para demostrar resiliencia y compromiso con la mejora continua.	El Manual de GCR se revisa, se incorporan nuevos escenarios de riesgo (como el que se vivió) y se refuerza la formación del personal en las áreas más débiles.
Adaptación desde (Erick, 2025; Evercom, 2025; Llorente 2019)		

El éxito de tu guía está en la solidez de la Fase 1 (precrisis), ya que es la que asegura que, al enfrentar una crisis "Hot", la Fase 2 (Respuesta) pueda ejecutarse con la velocidad y coordinación necesarias para proteger la legitimidad y la confianza pública.

- Modelo de Cinco Etapas de Mitroff (Perspectiva Funcional)

El modelo de Mitroff abarca el ciclo de vida de la crisis y enfatiza las funciones clave que una organización (como la Aerocivil) debe desempeñar en cada momento para mitigar el daño y aprender de la experiencia. Las cinco etapas son:

1. Detección de Señales

Esta etapa se centra en la prevención proactiva. Implica la vigilancia constante y la identificación de las señales de advertencia tempranas que pueden indicar que se presenta una crisis inminente (Paraskevas, 2025). Para la Aerocivil implica tener sistemas de monitoreo continuo (*listening* digital, *whistleblowing* interno, auditorías de seguridad) para detectar fallas antes de que se conviertan en incidentes públicos. Esto incluye identificar riesgos "Cold" que, si se ignoran, pueden explotar como crisis "Hot".

2. Exploración y Prevención

Una vez detectadas las señales, esta etapa exige actuar para contener o eliminar el riesgo. Se trata de la mitigación activa y la planificación. Para la Aerocivil es desarrollar los escenarios de crisis más probables. Por ejemplo, un fallo técnico masivo en el control de tráfico aéreo, y diseñar planes de mitigación. Aquí es donde la Guía Metodológica se crea y se aprueba.

3. Contención y daño limitado

Es la respuesta inmediata a la crisis. El objetivo es evitar que el incidente se irradie, limite el daño y proteja las vidas y los activos. Coincide con la fase de respuesta del modelo de Tres Fases. Para la Aerocivil es ejecutar el protocolo de comunicación. Se enfoca en la rapidez, la transparencia y la coordinación con las autoridades competentes para asegurar que la narrativa oficial sea la dominante.

4. Recuperación

Involucra el regreso a las operaciones normales y la reparación física y reputacional. Las acciones deben demostrar que la organización tomó medidas concretas para corregir la causa raíz. Para la Aerocivil, es restablecer el servicio aéreo, finalizar la investigación del incidente y comunicar las correcciones sistémicas implementadas. Por ejemplo: "Hemos invertido en un nuevo sistema de radar tras el incidente"). Esta comunicación es determinante para restaurar la confianza y legitimidad de la institución

## 5. Aprendizaje

Es la etapa postcrisis, esencial para la resiliencia a largo plazo. Implica analizar toda la experiencia y actualizar el conocimiento organizacional para prevenir otras crisis futuras. En este contexto, la Aerocivil busca que el Comité de Crisis realice una auditoría completa (*After Action Review*) para revisar la eficacia del manual y el desempeño del equipo. Los hallazgos se incorporan a la Guía Metodológica, cerrando el ciclo de mejora continua. Incluir a Mitroff permite justificar la creación de la guía (prevención), la necesidad de simulacros (exploración) y la importancia de la auditoría postcrisis (aprendizaje) como componentes del ciclo de gestión. Es un complemento al enfoque temporal del Modelo de las Tres Fases.

- Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT) de Timothy Coombs (Estrategia)

La SCCT es un modelo basado en la atribución de responsabilidad que establece que la mejor estrategia de comunicación de crisis depende del nivel de culpa que el público (*stakeholders*) le atribuye a la organización por la crisis (PIETROLUONGO, 2020). La teoría postula que cuanto mayor sea la responsabilidad percibida de la Aerocivil en la crisis, más fuerte y arrepentida (de disculpa y reparación) debe ser su respuesta comunicacional para proteger la reputación. Coombs agrupa las crisis en clústeres basados en el nivel de amenaza reputacional (es decir, el nivel de responsabilidad percibida). La guía usa esto para elegir el tipo de mensaje:

**Tabla 9. Estrategias como principios para la guía propuesta**

Clúster de Crisis	Atribución de Responsabilidad Percibida	Estrategias Comunicacionales	Implicación para la Aerocivil
I. Víctima	Baja/Ninguna. La organización también es víctima de la crisis (ej. un desastre natural, sabotaje, o terrorismo).	Negación (si es falso) e Instrucción/Compasión. El foco está en el cuidado de las víctimas.	Un ataque cibernético a los sistemas de control aéreo. La Aerocivil debe ser vista como la fuente de información y apoyo. Una demora masiva causada por un fallo técnico inesperado del radar. Se debe explicar el fallo, pero sin evadir la responsabilidad de la reparación.
II. Accidente	Moderada. El incidente no fue intencional, pero hay factores operacionales involucrados (ej. fallos técnicos o errores humanos no graves).	Excusa o Justificación. Reconocimiento parcial del evento, minimizando la responsabilidad o explicando la falta de intención.	Un accidente aéreo donde la investigación revela que la Aerocivil no cumplió con las inspecciones de seguridad obligatorias (Fallo de Integridad). Se debe asumir la culpa y prometer cambios sistémicos.
III. Prevenible	Alta. La crisis es resultado de una negligencia, mala gestión o comportamiento ético cuestionable de la organización.	Disculpa, Compensación y Acción Correctiva. Es la estrategia más fuerte. La disculpa debe ir acompañada de acciones de reparación tangibles.	

Adaptado desde (Pietroluongo, 2020)

La SCCT proporciona el "qué decir" en la Fase de Respuesta del protocolo (Modelo de las Tres Fases). Al enfrentar una crisis "Hot", la primera tarea del Comité de Crisis, después de asegurar la seguridad, es determinar rápidamente el Clúster de Responsabilidad (¿es una víctima, un accidente o es prevenible?) y desde la categorización inmediata determinar la postura comunicacional (negar, excusa, disculpa) y el contenido emocional del primer  *Holding Statement*, asegurando que la respuesta es adecuada al nivel de daño reputacional y evita una respuesta débil ante una alta responsabilidad percibida (PIETROLUONGO, 2020).

### 2.2.1. Riesgos Reputacionales

Una crisis reputacional se define como un evento inesperado que impacta de forma inmediata y negativa en la credibilidad que una entidad (VILLAFANE, 2019), se "construye", comprometiendo la imagen de la institución y puede generar repercusiones significativas en medios de comunicación y redes sociales, lo que conduce a una pérdida considerable de confianza entre los otros grupos de interés (ANDINA CONSULTANDO, 2023). Es grave según su origen, porque afecta de forma profunda a la entidad si no se gestiona adecuadamente. Algunos indicadores clave para detectar una crisis incluyen el aumento de menciones negativas en redes sociales, solicitudes de explicaciones por parte de usuarios, disminución en consultas, comunicados con críticas negativas, reducción del valor agregado del servicio, pérdida de enfoque en el servidor público y ataques de diferentes actores como ciudadanos, medios y activistas (CORPORATE EXCELLENCE, 2025). En general, una crisis reputacional amenaza la estabilidad y el valor orgánico, reclama una gestión rápida y estratégica para mitigar daños y recuperar la confianza perdida (VILLAFANE, 2019).

Como el entorno actual, no es nada parecido al de hace 10 años atrás, existe un tipo de crisis que es muy nombrado por los estudiosos del tema y es la crisis HOT que es un tipo de crisis característica del entorno digital actual, donde la hiperconectividad y la velocidad de transmisión de información juegan un papel decisivo. Se trata de una crisis que aparece de manera abrupta y con una rápida propagación, generando un alto impacto en medios y redes sociales, aunque su duración suele ser temporal (Evercom, 2025). La denominación HOT se deriva de tres elementos clave: la *high velocity* (alta velocidad), que destaca la rapidez con la que la crisis se expande gracias al acceso constante y masivo a través de dispositivos móviles y plataformas digitales; *over Information* (sobrecarga informativa), en la cual el público recibe un exceso de información, muchas veces descontextualizada e incluso falsa (fake news), lo

cual dificulta la comprensión real de la crisis y *tricky context* (contexto engañoso), que señala cómo la crisis se amplifica mediante la multiplicación de actores y grupos críticos que incrementan la presión digital y el activismo en línea (EYM DESARROLLO CORPORATIVO, 2025).

La confianza es la base sobre la cual se mantiene cualquier organización, por lo cual, cuando la reputación se compromete, recuperarla es un proceso largo y costoso para la entidad. En ocasiones, el gobierno trata de crear una especie de “competencia” y retirar a los funcionarios que mostraron poco sentido de pertenencia (ANDINA CONSULTANDO, 2023).

#### 2.2.1.1. Principales riesgos que afectan la reputación en el sector aeronáutico

Las aerolíneas y en general la industria aeronáutica se enfrentan a una multitud de riesgos reputacionales que pueden afectar significativamente a sus operaciones comerciales y a su estabilidad financiera. Estos riesgos son multifacéticos, se derivan de factores operativos, financieros y externos, y se ven agravados por la naturaleza global de la industria. La complejidad de la gestión de estos riesgos se ve agravada por la necesidad de abordar las diversas expectativas de las partes interesadas y la rápida difusión de la información a través de los canales digitales. A continuación, se describen los principales riesgos a los que se enfrentan y que afectan directamente la reputación las compañías aéreas en la industria de la aviación actual.

##### **Comunicación y servicio al cliente**

Disminución del servicio de atención al cliente: Un riesgo importante para la reputación de las compañías aéreas es la percepción de una disminución del servicio de atención al cliente. Los estudios indican que una parte importante del público que vuela considera que las compañías aéreas no dan prioridad a sus preocupaciones, especialmente en lo que respecta a la seguridad y las cancelaciones de vuelos. La comunicación eficaz y la solución de estas preocupaciones pueden mejorar la percepción del público y prevenir posibles medidas reguladoras (DEMARCO, 2000).

Importancia de la comunicación: Es crucial mantener a los pasajeros informados sobre las cancelaciones y los retrasos. La mayoría de los pasajeros encuestados destacaron la importancia de estar informados y de contar con personal de servicio al cliente bien formado, lo que puede mejorar la reputación de la aerolínea (DEMARCO, 2000).

## **Preocupaciones de seguridad y protección**

Percepciones de seguridad: La seguridad es una preocupación primordial para los pasajeros, y cualquier error percibido puede dañar gravemente la reputación de la aerolínea. Los medios de comunicación suelen destacar las cuestiones de seguridad, lo que puede llevar a un mayor escrutinio y a posibles intervenciones reguladoras (DEMARCO, 2000).

Amenazas a la ciberseguridad: Con la creciente dependencia de las tecnologías digitales, las compañías aéreas se enfrentan a importantes riesgos de ciberseguridad. La implementación del *Internet of Things* (IoT), la inteligencia artificial y la computación en nube, si bien es beneficiosa, también presenta vulnerabilidades que pueden aprovecharse y provocar filtraciones de datos e interrupciones operativas (ABOTI, 2020).

## **Estabilidad financiera y presiones económicas**

Inestabilidad económica: las compañías aéreas son susceptibles a los riesgos financieros debido a la fluctuación de los precios del combustible, los tipos de cambio de divisas y la intensa competencia en el mercado. Estos factores pueden afectar a la estabilidad financiera y, en consecuencia, a la reputación de la aerolínea si no se gestionan adecuadamente (SIRAIT, 2024).

Impacto de las crisis globales: La industria de la aviación también se ve afectada por las crisis económicas mundiales, como la pandemia de la COVID-19 y las tensiones geopolíticas, que pueden poner a prueba los recursos financieros y afectar a las capacidades operativas (GOLE, DOBREA y GOMBOS, 2021; CAPRIAN, LOM y CAPRIAN 2023).

## **Desafíos regulatorios y de cumplimiento**

Control reglamentario: las compañías aéreas deben adaptarse a entornos normativos complejos, y cualquier incumplimiento de las normas operativas y de seguridad puede dañar su reputación. La posibilidad de que se incremente la regulación por motivos de seguridad y servicio representa un riesgo significativo (DEMARCO, 2000).

Seguros y gestión de riesgos: El mercado de seguros de aviación está influenciado por las crisis mundiales, y las compañías aéreas deben gestionar estos riesgos de forma eficaz para evitar dañar su reputación. Los riesgos cibernéticos y el impacto de los conflictos geopolíticos son particularmente pertinentes en este contexto (CAPRIAN, LOM y CAPRIAN 2023).

## Confianza y autenticidad

Generar confianza: La reputación es un activo intangible que se basa en la confianza de las partes interesadas. La autenticidad y el comportamiento coherente son cruciales para mantener una reputación positiva. Incluso una mala conducta leve, si se repite, puede provocar un daño significativo a la reputación (Gaultier-Gaillard y Louisot 2006).

Si bien estos riesgos identificados presentan desafíos importantes para la industria aeronáutica, también permiten ofrecer oportunidades para que las aerolíneas se diferencien a través de un mejor servicio al cliente, medidas de seguridad sólidas y estrategias eficaces de gestión de riesgos. Al abordar estas áreas de manera proactiva, las aerolíneas pueden mejorar su reputación y construir relaciones más sólidas con sus clientes y partes interesadas.

### 2.2.1.2. Modelos y tipos de Crisis Reputacionales y Aplicación

La literatura académica sobre las crisis de reputación presenta una variedad de modelos y tipos que ayudan a comprender y gestionar estos eventos complejos en diferentes sectores. Estos ejemplos se basan en teorías sobre la comunicación de crisis, la gestión de las partes interesadas y el comportamiento organizacional, y ofrecen marcos para anticipar, responder y recuperarse del daño a la reputación; su aplicación de estos modelos varía según los sectores, como las organizaciones corporativas, gubernamentales y sin fines de lucro, y cada uno de ellos presenta desafíos y estrategias únicos para la gestión de crisis.

#### 1. Modelos de gestión de crisis y partes interesadas

Perspectiva de las partes interesadas: Zyglidopoulos y Phillips proponen un modelo que integra las teorías de las partes interesadas y de la gestión de crisis para entender las crisis de reputación. Este modelo enfatiza la relación entre los eventos desencadenantes, las reacciones de las partes interesadas y las respuestas de la gerencia. Se ha aplicado para analizar incidentes como el desastre de Union Carbide y el derrame de petróleo del Exxon Valdez, destacando la importancia de entender la dinámica de las partes interesadas en situaciones de crisis (ZYGLIDOPOULOS, 1999).

Teoría de la comunicación situacional en caso de crisis (SCCT): Desarrollada por Coombs, la SCCT vincula las estrategias de respuesta a las crisis con la responsabilidad percibida de la organización. Se usa ampliamente en todos los sectores para adaptar las respuestas a la naturaleza de la crisis, mitigando así el daño a la reputación. Este modelo se ha aplicado en

varios contextos, incluidas las crisis de violación de datos en organizaciones gubernamentales, con y sin fines de lucro (COOMBS, 2007; CHOI et al, 2025).

## 2. Adaptaciones a las redes sociales y digitales

Dinámica de las redes sociales: Kartikawati y otros exploran cómo las teorías tradicionales de comunicación en caso de crisis, como la SCCT y la teoría de la reparación de imágenes, deben adaptarse a la era digital. El estudio hace hincapié en el papel de las redes sociales en la configuración de la percepción pública y en la recuperación de la reputación corporativa, con estudios de casos como los de United Airlines y Tokopedia que ilustran el impacto de una comunicación oportuna y empática (KARTIKAWATI et al, 2025).

## 3. Modelos de reparación de marca y reputación

Modelo de sistema de eventos: Vassallo y otros presentan un modelo de sistema de eventos que se centra en la reparación de la reputación a largo plazo. Este modelo considera la complejidad de gestionar varios eventos que dañan la reputación a lo largo del tiempo y destaca la importancia de los ciclos de eventos adaptativos en las respuestas organizacionales (VASSALLO et al, 2025).

Modelo integrador de comunicación en crisis: Thiessen e Ingenhoff proponen un modelo basado en la teoría de la estructuración de Giddens, que integra la comunicación de crisis a nivel micro, mesoeconómico y macroeconómico. Este modelo es aplicable tanto a organizaciones con fines de lucro como sin fines de lucro y enfatiza la importancia de la comunicación estratégica para salvaguardar la reputación a largo plazo (THIESSEN Y INGENHOFF, 2011).

## 4. Tipologías de crisis y enfoques interdisciplinarios

Tipologías de crisis: Björck analiza la necesidad de tipologías de crisis estructuradas que reflejen las dimensiones culturales y contextuales. Este enfoque interdisciplinario ayuda a las organizaciones a identificar las vulnerabilidades e implementar medidas preventivas, lo que mejora su capacidad para gestionar las crisis de manera efectiva (Björck 2016).

Resiliencia organizacional y reparación de la reputación: Harriott destaca el papel de las herramientas digitales, la sensibilidad cultural y la toma de decisiones éticas a la hora de fomentar la resiliencia organizacional y la reparación de la reputación. Este enfoque subraya

la importancia de la transparencia, la autenticidad y la narración de historias para reconstruir la confianza del público (HARRIOTT, 2025).

## 5. La Crisis "Hot" (caliente)

Por ser moderna y describir amenazas inmediatas y explosivas para la organización, es un escenario para el cual la Aerocivil debe tener protocolos de respuesta inmediata y coordinada porque se enfrenta a una repentina y explosiva aparición y su alta velocidad de propagación, características propias del entorno digital actual (Llorente & Cuenca, 2019). Su impacto inicial es masivo y emocional, por lo cual, debe conocer muy bien las características de este tipo de crisis:

**Tabla 10. Características de una crisis Hot**

Característica	Descripción	Implicación para la Aerocivil
Velocidad (Tsunami)	La crisis se desarrolla en minutos u horas, no en días. Se propaga de forma viral a través de redes sociales (X/Twitter, TikTok, Instagram) antes de llegar a los medios tradicionales.	Reclama un Comité de Crisis 24/7 y la capacidad de emitir un primer comunicado (Holding Statement) en menos de una hora.
Visibilidad (Alta Repercusión)	El evento genera gran cantidad de menciones negativas y un pico brusco de atención en la conversación pública digital.	La Aerocivil debe tener capacidad de monitoreo en tiempo real (escucha social) para medir la magnitud y el sentimiento de la conversación.
Origen (Inesperado o Exógeno)	Se puede desencadenar por un evento súbito e inesperado o por un contenido generado por un tercero (un video viral, una acusación de un testigo en un incidente, una fake news).	La Aerocivil debe priorizar la gestión de influencers y la corrección de la desinformación en el entorno digital, donde los hechos aún no están claros.
Impacto Emocional	El público reacciona con miedo, indignación o enfado. En el sector aeronáutico, esto se traduce en miedo a la seguridad.	La comunicación debe ser empática, transparente y centrada en las personas ("nuestra prioridad es la seguridad y las víctimas") antes de dar explicaciones técnicas.
Duración	Su pico de intensidad es corto y agudo. El foco mediático intenso puede remitir en 48-72 horas, pero el daño reputacional puede persistir.	El protocolo debe enfocarse en controlar las primeras 6 horas para evitar que la narrativa se consolide en el ámbito negativo.

Adaptación desde (Llorente & Cuenca (2019)

## 6. La crisis COLD.

Presenta características contrastantes. Su desarrollo es lento y prolongado, generando un riesgo de daño reputacional significativo a largo plazo. Este tipo de crisis suele originarse en problemas antiguos o mal gestionados que resurgen, y se caracteriza por una *calm development* (desarrollo calmado), indicando que la crisis va tomando forma de manera gradual, muchas veces latente dentro de la organización, un *old Issue* (problema viejo), haciendo referencia a riesgos que no fueron adecuadamente controlados en el pasado y que reaparecen y la *low digital initial spread* (difusión digital inicial baja), porque al inicio tienen

poca repercusión en medios digitales, aunque puede incrementarse con el tiempo (Llorente & Cuenca, 2019). El daño de esta crisis está en el potencial que tiene para afectar gravemente la reputación y los negocios cuando adquiera visibilidad. La diferencia entre estas dos tipologías y sus respuestas se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 11. Ejemplo de diferencias HOT vs COLD**

Tipo de Crisis	Crisis Hot (Caliente)	Crisis Cold (Fría)
Naturaleza	Explosiva, súbita, alta visibilidad inicial.	Latente, de desarrollo lento, baja visibilidad inicial.
Ejemplo para Aerocivil	Accidente aéreo grave; colapso del sistema de check-in a nivel nacional; video viral de negligencia de un funcionario.	Investigación periodística sobre corrupción interna; demandas acumuladas por fallos administrativos de larga data; problemas estructurales en aeropuertos que se reportan lentamente.
Estrategia	Respuesta reactiva, inmediata, alta exposición del vocero.	Respuesta proactiva, estratégica, lobby, trabajo legal y corrección silenciosa de la causa raíz.

Adaptación desde (Llorente & Cuenca (2019

Desde este escenario, se deduce que la guía metodológica para la Aerocivil debe estar diseñada principalmente para manejar crisis Hot, pues son las que amenazan la estabilidad operativa con mayor rapidez. De igual manera, el Protocolo de Respuesta (Fase 2 del TFM) se centra en activación inmediata, definición rápida de vocero, uso prioritario de redes sociales para emitir el mensaje de empatía y seguridad, y la recopilación urgente de datos verificables para contrarrestar la especulación y el mapeo de riesgos (Fase 1 del TFM), debe identificar qué escenarios (fallos de seguridad, incidentes con víctimas, ataques de *ransomware*) tienen el potencial de convertirse en una crisis *Hot* para asignarles el más alto nivel de prioridad en el manual.

Estos modelos y tipos de crisis reputacional proporcionan marcos valiosos para comprender y gestionar las crisis de reputación, es importante reconocer que la eficacia de estos modelos puede variar según el contexto y el sector específicos. Por ejemplo, la aplicación del SCCT en un entorno corporativo puede diferir de su uso en un contexto gubernamental o sin fines de lucro debido a las diferentes expectativas de las partes interesadas y las estructuras organizativas. Además, la integración de las herramientas digitales y las estrategias de redes sociales sigue evolucionando, lo que presenta tanto oportunidades como desafíos para la gestión de crisis en todos los sectores.

## 2.3. Marco Regulatorio y Referentes Aeronáuticos (Objetivo Específico 1)

El desarrollo del apartado aterriza la teoría de gestión de crisis en el contexto específico de la Autoridad Aeronáutica de Aviación Civil de Colombia (Aerocivil). Cumple con el Objetivo Específico 1 del TFM propuesto, que consiste en analizar el marco regulatorio colombiano y los modelos internacionales, identificando debilidades para proponer soluciones.

### 2.3.1. Normativa Colombiana y Diagnóstico del Marco de la Aerocivil

Para la crisis reputacional en entidades públicas de Colombia, no existe una ley única, es más bien un conjunto de normas y buenas prácticas que incluyen la Ley de Transparencia o Ley 1712 de 2014, que promueve la información pública y la rendición de cuentas, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, establecido en la Ley 1474 de 2011 y sus decretos reglamentarios, que obligan a las entidades a diagnosticar riesgos de corrupción y publicar planes para prevenirlos, así como el Decreto 2154 de 2017 para la gestión de desastres, que incluye la comunicación de crisis. Además, las entidades suelen desarrollar sus propios protocolos de comunicación de crisis basándose en la experiencia de la Superintendencia Financiera, que integra el riesgo reputacional en la gestión del riesgo operacional.

La Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública), establece el derecho de los ciudadanos a recibir información y la obligación de las entidades de ser claras, lo que es fundamental para prevenir y gestionar crisis reputacionales. Esta ley forma el marco legal principal que obliga a la Aerocivil a ser transparente y proactiva en la comunicación de información, un principio que no puede violarse durante una crisis. Eleva la pureza de un ideal ético a una obligación legal con consecuencias reputacionales directas si se incumple. Sus principios y obligaciones centrales están en el derecho fundamental que tiene toda persona a solicitar y recibir información de cualquier entidad pública, y regula cómo las entidades deben gestionarla (Ley 1712, 2014). Dentro de los principios rectores se encuentra que, “toda la información en posesión de los sujetos obligados (incluida la Aerocivil) se presume pública y debe ser accesible, salvo las excepciones legales taxativas”. Esto implica la obligación de la entidad de ser clara y comprensible en la divulgación de la información, y que esta sea entregada en el menor tiempo posible, estableciendo plazos máximos para la respuesta a solicitudes (Flórez, 2025).

Para la Aerocivil, las obligaciones frente a la ley se relacionan con publicación proactiva (información mínima obligatoria), porque la Aerocivil debe publicar de forma permanente y actualizada en su sitio web, sin necesidad de solicitud previa, información sobre su estructura, presupuesto, planes de acción, y mecanismos de seguimiento y evaluación de su gestión. Además, ante solicitudes de información, la ley establece un plazo de diez (10) días hábiles para responder a cualquier petición y la obliga a mantener archivos accesibles y organizados, permitiendo la trazabilidad y la rápida recuperación de documentos, que es una acción fundamental para sustentar la respuesta ante una crisis. En el contexto de la gestión de crisis reputacional, la Ley 1712 impacta directamente la fase de respuesta del protocolo de crisis porque teniendo la transparencia como estrategia, el público y los medios exigen información y la ley obliga a la entidad (Aerocivil) a proveerla con premura.

**Tabla 12. Resumen de transparencia como estrategia**

Situación de Crisis	Obligación Legal (Ley 1712)	Conexión con la GCR
Petición de Información (Hot/Cold)	Responder en un máximo de 10 días hábiles. No responder se considera falta grave.	La Guía Metodológica debe incluir un protocolo de respuesta legal para solicitudes de información en crisis, priorizando la respuesta en horas (no días) para dominar la narrativa.
Información sobre el Incidente	Se presume que la información sobre investigaciones de incidentes es pública, a menos que se clasifique explícitamente como reservada o clasificada (ej. Seguridad nacional).	La Aerocivil debe tener un equipo legal y de comunicaciones que sepa diferenciar rápidamente qué información puede y debe ser pública para demostrar transparencia, y cuál es legalmente reservada.
Riesgo de Fake News	La ley exige la divulgación de la verdadera información de manera proactiva.	La Aerocivil debe usar su web oficial como fuente verificada y fidedigna de la información para contrarrestar la desinformación que circula en redes sociales, aprovechando su obligación de máxima publicidad.

Adaptación desde (Ley 1712 de 2014)

El incumplimiento de la Ley 1712 es una falta disciplinaria grave y tiene un alto costo reputacional. Si la Aerocivil niega información que es pública o retrasa la respuesta, no solo constituye una violación legal, sino que inmediatamente dispara la percepción de que la entidad tiene algo que ocultar. Desde la reflexión de la teoría situacional de Coombs (SCCT), la falta de transparencia ante un incidente de seguridad (Clúster de alta responsabilidad percibida) obliga a la Aerocivil a pasar a la estrategia de “disculpa total y compensación”, haciendo que la crisis sea mucho más costosa. A manera de conclusión, se puede decir que la guía metodológica sugerida debe integrar la Ley 1712 en su fase de Respuesta, asegurando

que el protocolo de comunicación sea más rápido que la obligación legal para usar la transparencia como una ventaja estratégica y no como una simple obligación impuesta.

Con la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción), se introdujeron los mecanismos para prevenir, detectar, sancionar y corregir actos de corrupción. Esta ley tiene implicaciones directas en la gestión de la reputación de la Aerocivil porque el Estatuto Anticorrupción se enfoca en fortalecer las herramientas de control social y disciplinario sobre los funcionarios públicos, buscando mayor transparencia a través de la divulgación de información sobre gestión y contratación. Además, fortalece el control interno porque obliga a las entidades a evaluar sus riesgos de corrupción y a implementar sistemas de control más rigurosos, con sanciones más severas, ya que se han aumentado las penas y las consecuencias disciplinarias para los actos de corrupción (Ley 1474, 2011). La Ley 1474 impone varias obligaciones que, si se cumplen, mitigan el riesgo reputacional; si se incumplen, se convierten en la causa de una crisis "Cold" (de desarrollo lento, pero alto impacto) (Nieves, 2014).

**Tabla 13. Implicaciones para la Aerocivil**

Disposición de la Ley 1474	Impacto en la Reputación / GCR	Conexión con la Guía Metodológica
Planes de Acción y Rendición de Cuentas (Art. 74 y 78)	Obliga a las entidades a publicar sus planes de acción y sus resultados. La falta de cumplimiento o la opacidad genera una percepción de ineficiencia o desvío de recursos.	Fase de Prevención: La guía debe asegurar que los informes de gestión y los resultados de auditoría se publiquen de forma clara y accesible para prevenir la percepción de opacidad.
Control Interno y Mapa de Riesgos (Art. 73)	Obliga a las entidades a elaborar un Mapa de Riesgos de Corrupción y a publicar la gestión que se hace de ellos.	Fase de Prevención: La guía debe integrar el Mapa de Riesgos de Corrupción con el Mapa de Riesgos Reputacionales para asegurar que los riesgos éticos se prioricen. Fase de Respuesta (Crisis Cold): Si un funcionario de la Aerocivil es sancionado por corrupción, la entidad debe tener un protocolo comunicacional listo para reconocer el hecho, condenar la acción y destacar las acciones correctivas (Teoría SCCT: Disculpa/Acción Correctiva).
Aviso de Sanciones Disciplinarias (Art. 34)	Establece que las decisiones que impongan sanciones o faltas disciplinarias a servidores públicos son de carácter público.	Fase de Recuperación: Después de una crisis reputacional grave (como fallos en la infraestructura), las acciones de reparación y el fortalecimiento del control interno deben ser comunicadas como parte de la responsabilidad social institucional.
Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) (Art. 34)	Incentiva las prácticas de responsabilidad social en el sector público, que se traduce en un mejor comportamiento ético.	

Adaptación desde (Ley 1474 de 2011)

La Ley 1474 de 2011 funciona como una herramienta de diagnóstico de integridad en el TFM propuesto, porque cualquier crisis reputacional que involucre el uso indebido de recursos, la manipulación de información o la falta de transparencia en la contratación, se ve magnificada

por la sombra de esta ley. Por esta razón, la guía metodológica de la Aerocivil debe tener un enfoque de "Cero Tolerancia a la Vaguedad", usando el cumplimiento estricto de la Ley 1474 como una estrategia de defensa reputacional proactiva.

El Decreto 2157 de 2017, vigente actualmente, es una de las formas regulatorias que se usa en la Fase de Prevención y Planificación de la guía metodológica, ya que establece la obligatoriedad de los Planes de Gestión del Riesgo de Desastres (PGRD), que es un requisito previo para la gestión de crisis reputacional para las entidades y organismos del orden nacional, incluido el sector de la aviación. El decreto obliga a las entidades públicas a crear e implementar un Plan con alcance mucho más amplio que la gestión de crisis reputacional, pero la contiene como un componente indirecto. Este PGRD debe incluir la identificación y caracterización de las amenazas y vulnerabilidades de la entidad; la implementación de medidas para mitigar la probabilidad o el impacto de los eventos adversos y los protocolos de respuesta y recuperación cuando se materializa una amenaza. La importancia del decreto para el TFM está en la alineación entre la gestión del riesgo operativo (seguridad aérea, infraestructura) y la gestión del riesgo reputacional.

**Tabla 14. Implicaciones del Decreto 2157 de 2017 para la Aerocivil**

Disposición del Decreto 2157	Impacto en la Reputación / GCR	Conexión con tu Guía Metodológica
Integración de Amenazas Operacionales	Obliga a la Aerocivil a documentar amenazas como fallas de infraestructura, desastres naturales que afecten aeropuertos o incidentes de seguridad operacional.	Fase de Prevención: El Mapa de Riesgos Reputacionales debe tomar como punto de partida el Mapa de Amenazas del PGRD, ya que un fallo operacional genera un riesgo reputacional. Fase de Respuesta: La guía formaliza la coordinación de la comunicación con otras entidades clave en un incidente (por ejemplo, la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, UNGRD, o la SIJIN/CTI en caso de un accidente aéreo).
Responsabilidad y Coordinación	El decreto exige que la entidad identifique responsables de la gestión del riesgo y que articule acciones con otras entidades del SNGRD.	Fase de Recuperación: La comunicación postcrisis debe centrarse en demostrar que la Aerocivil ha activado su plan para garantizar la continuidad de la seguridad y el servicio aéreo (pilar fundamental de la confianza pública).
Continuidad de Servicio	Exige la planificación para asegurar la continuidad de los servicios esenciales después de un desastre.	Riesgo Reputacional (Cold): Si la Aerocivil sufre un incidente causado por un riesgo que no fue identificado ni mitigado en su PGRD, esto genera una crisis reputacional de alta responsabilidad percibida (Clúster Prevenible de Coombs).
Rendición de Cuentas sobre Riesgos	La adecuada gestión de los riesgos de desastres es un elemento auditable y objeto de rendición de cuentas a la sociedad.	

Adaptado desde (Decreto 2157 de 2017)

El Decreto 2157 de 2017 permite argumentar que la gestión de crisis no es un esfuerzo aislado de comunicaciones. Es más bien una extensión lógica y obligatoria de la gestión integral del riesgo que la Aerocivil ya implementó, por lo cual, la guía metodológica propuesta es un Apéndice Comunicacional Estratégico del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres de la Aerocivil, que asegura coherencia entre la respuesta técnica y la respuesta reputacional. Además, expone cómo debe ser la comunicación en situaciones de emergencia que pueden generar crisis reputacionales.

Circular Externa 041 de 2007 (Superintendencia Financiera): Aunque se enfoca en el sector financiero, se toma en cuenta porque fue pionera al exigir la inclusión del riesgo reputacional en la gestión de riesgos operacionales de las entidades. Esta práctica ha sido adoptada o considerada por el sector público.

Como elementos esenciales para la gestión están los manuales y protocolos de comunicación de crisis, creados por las mismas entidades para manejar situaciones, asegurando una respuesta organizada y coherente. Este debe ser un proceso continuo que abarque la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, así como planes de respuesta para situaciones de crisis. La implementación de políticas de compliance, promoción de una cultura de ética y transparencia, y capacitación del personal, son recomendaciones para el sector público. Es muy importante monitorear la percepción de los ciudadanos para identificar anticipadamente problemas potenciales. Esto permite a las entidades ser proactivas y no solo reactivas (DURAN SINDREU, 2025).

### 2.3.2. Normativa de Seguridad Operacional

El principal cuerpo normativo que rige la seguridad y las operaciones aéreas en Colombia es el conjunto de Regulaciones Aeronáuticas de Colombia (RAC), emitido por la Aerocivil misma. Estas regulaciones implementan estándares internacionales de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) para que se usen en Colombia. Lo más relevante de los RAC son los procedimientos y los plazos para la notificación y reporte de incidentes y accidentes que son un punto de fricción importante dentro de la seguridad operacional y la comunicación de crisis (AERONÁUTICA CIVIL, 2025). Algunos ejemplos son el RAC 219 sobre el sistema de gestión de seguridad operacional, el RAC 121 y el RAC 135, que se refieren a los tiempos de vuelo, servicio y descanso de los pilotos. En este contexto, el aspecto más notable de los RAC es la exigencia

de notificación inmediata de accidentes e incidentes graves. Este procedimiento cubre el qué se notifica, el quién notifica y el plazo de notificación (UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE AERONÁUTICA CIVIL, 2017).

De esta manera, los eventos que encajan en la definición de accidente (daño grave a la aeronave o lesiones fatales/graves a personas) o incidente grave (un incidente con alta probabilidad de haber sido un accidente), debe ser notificado por el operador de la aeronave o el controlador de tráfico aéreo que es el principal responsable, pero la Aerocivil (como autoridad) es la entidad receptora y, por consiguiente, la que debe iniciar la respuesta institucional. La notificación debe ser casi instantánea, porque este es un requisito técnico de seguridad que se convierte en un límite de tiempo cero para la respuesta reputacional. La conexión con la Gestión de Crisis Reputacional está en que la Aerocivil no puede esperar a verificar todos los hechos para formular un comunicado. La notificación inmediata significa que la prensa esta informada casi al mismo tiempo (CORPORATE EXCELLENCE, 2025).

Como el protocolo de la Aerocivil contiene un "Plan de Respuesta Rápida" que se activa con la recepción de la notificación, sólo se permite emitir un comunicado inicial ( *Holding Statement* ) que se enfoca en confirmar el evento (sin especular sobre causas), informar que el protocolo de seguridad ha sido activado y expresar compasión por las víctimas (Estrategia SCCT). El reporte inicial, posterior a la notificación inmediata, debe contener datos verificables que son esenciales para la investigación, aunque los formatos pueden variar, los datos hacen parte de la información que los medios y el público buscan. Lo esencial es la identificación de la Aeronave, como matrícula, tipo y modelo; lugar y hora con coordenadas o ubicación precisa del accidente/incidente, número de tripulantes y pasajeros, y las bajas/lesiones (si se conocen); la naturaleza de la operación, es decir, si es un vuelo comercial, privado, carga, etc.; los daños preliminares como alcance del daño a la aeronave y conexión con la GCR (AERONÁUTICA CIVIL, 2025).

Esta información técnica y obligatoria es la columna de toda comunicación pública en la Fase de Respuesta. Si la Aerocivil comunica información que contradice estos hechos o se retrasa en confirmarlos, pierde credibilidad. Por ser una entidad de carácter público, que maneja información de seguridad, la Ley 1712 de 2014 se aplica directamente. Los datos técnicos de los reportes se vuelven información de interés público, por lo cual, la guía de crisis debe

priorizar la verificación de los datos y su divulgación ordenada para demostrar cumplimiento legal y responsabilidad social. Esto significa que la Aerocivil debe lograr un equilibrio: ser rápida para contener la crisis, pero ser precisa para evitar tener que retractarse de los datos de seguridad (lo cual generaría una crisis reputacional peor). En casos así, las consecuencias del incumplimiento de los plazos y procedimientos del RAC tiene un doble efecto negativo que se resumen en la siguiente tabla 15:

**Tabla 15. Consecuencias por incumplimiento operacional y reputacional**

Tipo de Incumplimiento	Consecuencia Operacional/Legal	Consecuencia Reputacional/GCR
No Notificar (o Tarde)	Sanciones a las aerolíneas u operadores. Pone en riesgo la vida de los investigadores (al no asegurar la escena).	Se percibe como un encubrimiento o negligencia. El público y los medios asumen que la Aerocivil fue reactiva, no proactiva. El vocero pierde inmediatamente la credibilidad. Viola el principio de "Separación de Hechos y Causas" que debe regir la comunicación en aviación.
Especular sobre Causas	Interfiere con la autonomía y objetividad de la investigación de accidentes (que debe ser técnica, no política).	

Adaptado desde (Ley 1712 de 2014)

Los procedimientos de notificación del RAC no son solo trámites; son la línea de partida que obliga a la Aerocivil a activar su protocolo de comunicación de crisis en un tiempo récord, forzando la transparencia por diseño en la Fase de Respuesta.

### 2.3.3. Diagnóstico de la Capacidad Institucional de la Aerocivil para la Gestión de Crisis Reputacional (GCR)

Este es un paso importante, porque el "Es Actual", pretende identificar la brecha entre lo que la institución debe hacer (el, *debe ser* normativo y teórico) y lo que realmente puede hacer ante una crisis. En este punto, el objetivo es demostrar que, aunque la Aerocivil cumple con protocolos de seguridad operacional, tiene vacíos sistemáticos en la gestión del riesgo de comunicación y reputación. En este contexto, el diagnóstico se centra en la revisión de los procedimientos internos, los manuales y la estructura organizacional actual, que se contrastan con las prácticas internacionales y los modelos teóricos (Mitroff, Tres Fases). Frente a protocolo y manuales existentes, la Aerocivil tiene manuales calificados para la seguridad operacional y la investigación de accidentes (RAC), pero su debilidad, es la falta de integración, porque no existe un documento único y formalmente adoptado que fusione la respuesta técnica con la comunicación estratégica. Los protocolos existentes (RAC, PGRD) se enfocan en

salvar vidas y restaurar operaciones, pero no incluyen un análisis del impacto en la reputación o la guía de mensajes según la SCCT de Coombs.

En cuanto a los procedimientos de comunicación, estos son reactivos y centrados en la divulgación de hechos técnicos después de ser verificados, incumpliendo de esta manera, la necesidad de una respuesta proactiva y empática inmediata (crisis "Hot") (Llorente & Cuenca, 2019). Además de lo anterior, los incidentes se clasifican por daño operacional, no por riesgo reputacional. Un incidente menor sin daño físico (Clasificación RAC baja) puede ser una crisis "Hot" en redes sociales, para lo cual los protocolos técnicos no están preparados. En este contexto, la estructura funcional del equipo de crisis es determinante porque la debilidad se presenta cuando los comunicadores tienen poca autoridad. En crisis, es común que el equipo de comunicaciones/prensa sea relegado a un rol operativo de "distribuidor de información", y que el comité de crisis lo integren las áreas técnicas (Seguridad y Operaciones) y legal, lo cual conduce a respuestas técnicas, lentas y legales, que carecen de la empatía necesaria para manejar la percepción pública, violando el principio de comunicación centrada en las personas (ERICK, 2025). Es común que el organigrama de crisis no incluya funcionarios de Control Interno, Jurídica y Transparencia en la toma de decisiones inmediatas, dejando los riesgos de la Ley 1474 (corrupción) sin gestión temprana.

En el momento actual, Fase 1 de Mitroff, el entorno digital debe ser la primera línea de defensa, porque las publicaciones inmediatas toman datos desde sistemas de monitoreo enfocados en medios tradicionales (prensa, radio), lo que convierte a la Aerocivil en entidad vulnerable a crisis "Hot" originada por las redes sociales (X, TikTok), que escalan rápidamente. Además, la Aerocivil puede fallar en detectar la acumulación de quejas sobre demoras o fallos de servicio (riesgos "Cold") que, al ser ignorados, se convierten en una gran crisis de imagen. En este escenario, la capacitación y los simulacros se centran en la respuesta operativa (rescate y primeros auxilios), pero se realizan pocos o ningún simulacro de crisis de reputación que ponga a prueba al vocero y la transparencia de los mensajes (ANDINA CONSULTANDO, 2023). Por lo anterior, el diagnóstico revela que la Aerocivil es una entidad con una alta capacidad técnica para gestionar la seguridad, pero con una baja capacidad estratégica para gestionar la percepción pública de sus acciones, por esto, existe la necesidad de un instrumento que alinee la excelencia operativa con la transparencia comunicacional.

## 2.4. Diseño de la Guía Metodológica (Objetivo Específico 2)

Este capítulo es la propuesta del TFM, construida con los hallazgos del Capítulo 1, que son elementos clave, conclusiones y vacíos encontrados en la revisión teórica y el diagnóstico regulatorio que son los pilares conceptuales y funcionales para el diseño de la guía metodológica (Capítulo 2). Los hallazgos desde el marco regulatorio colombiano se centran en la obligación de ser transparente vs la falta de un protocolo integrado. Lo primero es la ausencia de la guía metodológica formal y unificada que integre los procedimientos técnicos (RAC) con la comunicación estratégica de crisis, ya que los protocolos que existen (RAC, PGRD) priorizan la seguridad operacional y la continuidad del servicio, pero no abordan la gestión de la reputación institucional como un objetivo primario.

Frente a lo anterior, existe un imperativo legal de transparencia dictado por la Ley 1712 de 2014 (LTAIP) y la Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción) que obligan a la Aerocivil a ser proactiva y transparente con la información pública y a gestionar los riesgos éticos. De esta manera, la guía debe asegurar que la respuesta de comunicación sea más rápida y completa que los plazos legales, usando la transparencia como una ventaja estratégica y no como una mera obligación impuesta. Además de lo anterior, las Regulaciones Aeronáuticas de Colombia (RAC) definen los plazos y la información mínima obligatoria para la notificación de incidentes/accidentes, por lo cual, el protocolo de respuesta (Fase 2 de la guía) debe activarse simultáneamente con la notificación RAC, y la comunicación inicial debe apearse estrictamente a los hechos técnicos para no generar una crisis secundaria por especulación.

Los hallazgos de Modelos Internacionales y Teóricos (El "Debe Ser Estratégico"), establecen los principios y la estructura que la guía debe adoptar, como la necesidad de un proceso integral (modelo de las tres fases y Mitroff), lo cual confirma que la GCR debe ser un ciclo continuo con etapas claras: Prevención, Respuesta y Recuperación. El enfoque de Mitroff exige que la guía incluya auditoría postcrisis y aprendizaje como componentes esenciales para la mejora continua (Paraskevas, 2025). La Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT) de Timothy Coombs demuestra que la estrategia comunicacional debe ser seleccionada según el nivel de responsabilidad percibida de la Aerocivil en el incidente (Víctima, Accidente o Prevenible). Por esto, la guía debe incluir un flujograma de decisión para que el Comité de Crisis pueda determinar rápidamente el clúster de responsabilidad y elegir la postura comunicacional adecuada (Compasión, Excusa o Disculpa/Acción Correctiva).

Las lecciones de *Benchmarking* (FAA y EASA), como referentes internacionales, demuestran la necesidad de la integración total de la comunicación en el Comité de Crisis desde el principio. La guía debe reflejar un principio de "ser la fuente primaria de información" para evitar que el vacío sea llenado por la especulación. Como fuente primaria, la guía destaca que es imprescindible que el Comité de Crisis y los encargados de la comunicación de la entidad, identifiquen los escenarios de precrisis generados por el interés de los medios de comunicación o la ciudadanía en general, frente a temas sensibles para la entidad. En este sentido, se deben realizar acciones que permitan prevenir situaciones de crisis, y estar preparados cuando se requiera participación de los voceros de la Aerocivil para responder algún requerimiento. Las acciones preventivas que se califican son los contactos y coordinaciones, el relacionamiento estratégico con audiencias de interés, la capacitación de voceros y la visibilización periódica de información relevante y positiva para la Entidad.

De las acciones preventivas surgen las acciones precrisis que consisten en recopilar datos relevantes y detalles sobre la solicitud de información, mapear escenarios que pueden incrementar el riesgo, mapear audiencias clave (aliados y afectados), crear mensajes clave, entrenar al vocero(s) asignado para comunicar los mensajes clave y monitorear diariamente las menciones de la entidad en medios de comunicación y redes sociales. Es importante destacar que, para generar la información requerida, según sea la situación, es necesario trabajar de forma articulada con el Grupo de Trabajo, departamento o subgerencia correspondiente con el fin de recibir los insumos necesarios y la aprobación de contenidos.

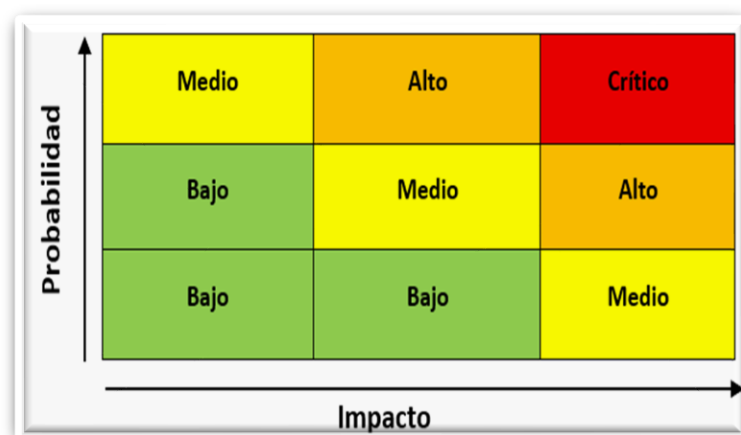
En este contexto, cabe aclarar que los hallazgos del Capítulo 1 concluyen que la Aerocivil opera con alto riesgo reputacional porque su capacidad técnica no está respaldada por un protocolo de gestión comunicacional estratégico, por lo que el diseño de la Guía Metodológica (Capítulo 2) es la herramienta que disminuye la brecha, traduciendo los principios de la SCCT, los modelos de proceso (Tres Fases y Mitroff) y los requisitos legales (LTAIP, RAC) en un protocolo de actuación concreto. Desde el punto de vista comunicacional, el manejo de una crisis exige una respuesta ágil, coordinada y coherente. Por esta razón, es esencial que, una vez detectado el riesgo de daño al buen nombre e imagen de la entidad, no se olvide que el líder del Grupo de Comunicaciones es el encargado de identificar de manera preliminar la naturaleza de la crisis y de categorizarla. Él se encarga de convocar al Comité de Crisis y a quienes estén directamente relacionados con la coyuntura.

Existen preguntas clave para evaluar y definir el evento de crisis: ¿Qué pasó? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Quién está involucrado? (Definición de los roles), ¿Quién está afectado y de qué manera? (Definición de audiencias), ¿Está controlada la situación? ¿Quién está enterado de la situación? ¿Cuál es el peor escenario posible? ¿Cuál es el mejor escenario posible? (Definición del manejo de la situación en el plano de la gestión), ¿Están enterados los medios? ¿Están cubriendo la situación? ¿Está disponible el vocero? (Definición del manejo de la situación en el plano de medios de comunicación). Con este cuestionario se tiene un diagnóstico general del suceso presentado (ANDINA CONSULTANDO, 2023)

#### 2.4.1. Clasificación de Riesgos Reputacionales para la Aerocivil

En este aparte, se convierte el análisis teórico en una herramienta práctica. Aquí la guía metodológica se sirve de un catálogo de riesgos que determinan la prioridad de la respuesta. Este catálogo fue organizado con base en el mapa de riesgos de 2024 determinados por la Aerocivil y la matriz de riesgos de la Fuerza Aeroespacial Colombiana. Cada escenario se evalúa por su probabilidad de ocurrencia y por el daño potencial a las dimensiones clave de la reputación de la Aerocivil (Seguridad, Integridad/Ética y Eficiencia/Servicio) (AEROCIVIL, 2025). La clasificación se hace por medio de una Matriz de Riesgos (o Matriz de Calor) de 5 x 5, donde cada riesgo se clasifica en dos variables:

1. Probabilidad: La posibilidad de que el evento ocurra (desde 1: Improbable hasta 5: Casi Seguro).
2. Impacto Reputacional: El nivel de daño que el evento causaría a la Confianza Pública y la Legitimidad de la Aerocivil (desde 1: Mínimo hasta 5: Catastrófico).



**Figura 2. Matriz de Riesgos.** Adaptado desde mapa de riesgos Aerocivil (2024) y matriz de riesgos de la Fuerza Aeroespacial Colombiana

El Nivel de Riesgo (Prioridad) se consigue multiplicando la Probabilidad por el Impacto ( $P \times I$ ). Así, los escenarios con puntajes más altos (Zona Roja) son el foco principal del protocolo de respuesta de la guía. En este contexto, se haya un catálogo de escenarios de riesgo con base en las fuentes consultadas y la clasificación que corresponde. Estos escenarios se sustentan desde el marco regulatorio (incumplimiento de la Ley 1474 o RAC) y desde los referentes internacionales. Se clasifican en función de los Clústeres de Responsabilidad de la SCCT de Coombs, porque esto determina la estrategia comunicacional.

**Tabla 16. Escenarios de riesgo**

Escenario de Riesgo	Clúster SCCT	Impacto Reputacional (1-5)	Probabilidad (1-5)	Prioridad (I x P)
<b>I. Riesgos de Seguridad Operacional (Accidentes/Fallos)</b>				
1. Accidente Aéreo con Pérdida de Vidas	Prevenible/Accidente	5 (Catastrófico)	2 (Rara)	10 (Riesgo Crítico)
2. Fallo Masivo en Sistema de Control de Tráfico (ATC)	Prevenible	4 (Alto)	3 (Ocasional)	12 (Riesgo Crítico)
3. Incidente Aéreo por Reporte Tardo (Violación RAC)	Prevenible	4 (Alto)	2 (Rara)	8 (Riesgo Alto)
<b>II. Riesgos de Integridad y Ética (Ley 1474)</b>				
4. Denuncia/Investigación por Corrupción de Funcionarios	Prevenible	5 (Catastrófico)	3 (Ocasional)	15 (Riesgo Extremo)
5. Retraso o Negativa Ilegal a Entregar Información (Violación LTAIP)	Prevenible	4 (Alto)	4 (Frecuente)	16 (Riesgo Extremo)
<b>III. Riesgos de Servicio y Tecnología (Crisis "Hot" de Servicio)</b>				
6. Colapso del Sistema de <i>Check-in</i> o <i>Migración</i> masivo por fallo de infraestructura.	Prevenible/Accidente	3 (Medio)	4 (Frecuente)	12 (Riesgo Crítico)
7. Video Viral de Incompetencia o Mala Atención de Personal en Aeropuerto.	Prevenible	3 (Medio)	5 (Casi Seguro)	15 (Riesgo Extremo)
8. Ataque Cibernético (Ransomware) a Sistemas Internos	Víctima	4 (Alto)	3 (Ocasional)	12 (Riesgo Crítico)

Adaptado desde mapa de riesgos Aerocivil (2024); matriz de riesgos de la Fuerza Aeroespacial Colombiana (2024)

La tabla 16 permite justificar por qué la guía se enfoca en algunos temas. Los riesgos extremos (puntaje 15+), exigen protocolos de respuesta detallados y pre-aprobados a las crisis de ética/corrupción y los fallos de servicio virales. Estos escenarios, aunque no siempre involucran un accidente, destruyen la legitimidad (Ley 1474) y la confianza (viralidad en redes) con la mayor velocidad. En riesgos críticos (puntaje 10-14), asociados a los grandes desastres

o fallos técnicos (accidentes, ATC), los protocolos deben ser más rigurosos en coordinación técnica y comunicacional (RAC y Decreto 2157). Cuando se presenta el riesgo víctima (Coombs), aunque el ataque cibernético tiene un alto impacto, al ser la Aerocivil la víctima, la guía se debe enfocar en la estrategia de compasión e instrucción, no en la disculpa total. De acuerdo con la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT) de Coombs, los riesgos de integridad y ética (vínculo Ley 1474 / Crisis "Cold" y "Hot"), destruyen la legitimidad porque se perciben como fallos intencionales o negligencia moral, y son los más difíciles de recuperar. En la matriz se ubican de la siguiente manera:

**Tabla 17. Riesgos de integridad y ética**

Escenario de Riesgo	Clúster SCCT	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Prioridad (P x I)
<b>1. Contratación Corrupta o Desvío de Fondos</b> Investigación de Procuraduría o Fiscalía por uso indebido de recursos en contratos de infraestructura aeroportuaria.	Prevenible  Estrategia: Disculpa total, cooperación plena con autoridades, y acciones correctivas públicas y contundentes.	3	5 (Catastrófico)	15 (Alto)
<b>2. Filtración de Información Clasificada/Reservada</b> Divulgación de datos sensibles de seguridad aérea o de privacidad de usuarios/empleados (violación LTAIP en manejo).	Prevenible  Estrategia: Disculpa, explicación de medidas de seguridad reforzadas y énfasis en el estricto cumplimiento legal.	4	4 (Alto)	16 (Extremo)
<b>3. Falta de Transparencia por Incumplimiento LTAIP</b> Retraso sistemático en la respuesta a solicitudes de información o negación injustificada. (Riesgo Cold que puede volverse Hot al ser denunciado por prensa).	Prevenible  Estrategia: Excusa (si hay saturación) o Justificación. Rápida corrección y publicación proactiva de la información solicitada.	4	3 (Medio)	12 (Alto)

Adaptado desde mapa de riesgos Aerocivil (2024); matriz de riesgos de la Fuerza Aeroespacial Colombiana (2024)

Los riesgos de seguridad operacional (vínculo RAC / Crisis "Hot" Clásica), son los que se activan con mayor velocidad y tienen el gran impacto emocional, exigiendo una respuesta inmediata y técnica:

**Tabla 18. Riesgos de seguridad operacional**

Escenario de Riesgo	Clúster SCCT	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Prioridad (P x I)
<b>4. Accidente Aéreo con Múltiples Víctimas</b>  Descripción: Pérdida de una aeronave de pasajeros en vuelo comercial.	Accidente/Prevenible  Estrategia: Compasión e Instrucción (foco en el cuidado de víctimas y familiares) y Cooperación Total con la Investigación (RAC).	2	5 (Catastrófico)	10 (Alto)

<b>5. Incidente Aéreo Grave por Fallo de Infraestructura</b>	Prevenible	3	4 (Alto)	12 (Alto)
Descripción: Avión que sufre un incidente grave al aterrizar/despegar por estado de la pista, iluminación o ayudas de navegación gestionadas por Aerocivil.	Estrategia: Justificación/Excusa (si es imprevisto) o Disculpa (si es negligencia). Compromiso inmediato de reparar la infraestructura.			
<b>6. Fallecimiento/Lesión grave de un empleado en turno</b>	Accidente/Víctima	2	3 (Medio)	6 (Medio)
Descripción: Un técnico o controlador de tráfico aéreo sufre un accidente laboral fatal.	Estrategia: Compasión y Refuerzo de Medidas de Seguridad Laboral.			

Adaptado desde mapa de riesgos Aerocivil (2024); matriz de riesgos de la Fuerza Aeroespacial Colombiana (2024)

Para los riesgos de servicio y tecnología (vínculo RAC/PGRD / Crisis "Hot" Digital), que afectan la eficiencia y se viralizan rápidamente, afectando la confianza en la capacidad de gestión de la Aerocivil, se incluyen en el portafolio los siguientes:

**Tabla 19. Riesgos de servicio y tecnología**

Escenario de Riesgo	Clúster SCCT	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Prioridad (P x I)
7. Colapso del Sistema de Control de Tráfico Aéreo (ATC) <i>Descripción:</i> Falla técnica o error humano en el ATC que paraliza el tráfico aéreo en los principales aeropuertos (ej. El Dorado).	Prevenible/Accidente <i>Estrategia:</i> Justificación y Acción Correctiva. Comunicar el restablecimiento del servicio y la implementación de protocolos de <i>backup</i> (PGRD).	4	4 (Alto)	16 (Extremo)
8. Ataque Cibernético ( <i>Ransomware</i> ) <i>Descripción:</i> Bloqueo de sistemas internos de la Aerocivil por ataque externo, afectando la operatividad.	Víctima <i>Estrategia:</i> Compasión y Búsqueda de un Chivo Expiatorio Externo (sin nombrar al responsable). Énfasis en la colaboración con entidades de seguridad nacional.	3	4 (Alto)	12 (Alto)
9. Video Viral de Mala Conducta/Servicio de Personal <i>Descripción:</i> Grabación viral de un funcionario siendo grosero, durmiendo o actuando con negligencia, generando indignación pública.	Prevenible <i>Estrategia:</i> Disculpa Total e Investigación Interna Inmediata. Énfasis en la separación del funcionario o la sanción para proteger la imagen de la institución.	5	3 (Medio)	15 (Alto)

Adaptado desde mapa de riesgos Aerocivil (2024); matriz de riesgos de la Fuerza Aeroespacial Colombiana (2024)

La priorización de riesgos deja claro que la Aerocivil debe tener protocolos robustos, sobre todo para las crisis de tipo Prevenible (donde la responsabilidad percibida es alta):

1. Riesgo Extremo (16+): Integridad/Ética y Fallas Sistémicas de ATC.
2. Riesgo Alto (10-15): Accidentes aéreos y crisis virales de servicio.

### 2.4.1.1. Herramientas de respuesta

Para los riesgos clasificados como altos y extremos, se deben crear plantillas de mensajes específicas y flujogramas de activación, aunque los software (D4H, Brand24, Talkwalker, Mention o Social Mentionya) ofrecen este tipo de herramientas. Sin embargo, estos son la aplicación práctica del diseño de la guía metodológica, por lo cual se incluyen como modelos para los escenarios más críticos de la Aerocivil, usando la teoría SCCT (Coombs) como fundamento. Para los escenarios de riesgo Alto (P x I: 10-15) y Extremo (P x I: 16-25), el protocolo de la guía incluye los siguientes componentes:

#### A. Flujograma de activación inmediata (Fase de Respuesta)

Este flujograma debe activarse inmediatamente después de la notificación de un incidente de Prioridad Alto o Extremo (Crisis "Hot" o el inicio de una "Cold" de alta visibilidad). Su contenido es el siguiente:

**Tabla 20. Flujograma de activación inmediata**

Paso	Acción Requerida	Límite de Tiempo (Meta)	Responsable Clave
1. Alerta y Evaluación	Se recibe notificación (RAC o monitoreo digital). Se define el Clúster SCCT (Víctima, Accidente o Prevenible).	0 – 15 Minutos	Dirección de Comunicaciones / Seguridad Operacional.
2. Activación del Comité	Convocatoria inmediata (virtual o presencial) del Comité de Crisis (Liderazgo, Comunicaciones, Jurídica, Seguridad Operacional).	15 – 30 Minutos	Liderazgo (Director General o Delegado).
3. Recolección y Consenso	Recolección de los Hechos Duros (RAC/Técnicos) y determinación de la Postura Comunicacional (SCCT).	30 – 45 Minutos	Jurídica / Comunicaciones.
4. Emisión del Mensaje Cero	Difusión del "Holding Statement" preaprobado por todos los canales (Web y X/Twitter) para dominar la narrativa.	45 – 60 Minutos	Vocero Oficial.
5. Monitoreo Ampliado	Activación del monitoreo digital 24/7 y preparación para la primera rueda de prensa con la información oficial.	Hacia la 3ª Hora	Dirección de Comunicaciones.

Adaptado desde la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT). Coombs (2018)

#### B. Plantillas Específicas de Mensaje (Holding Statements)

Siguiendo la estrategia comunicacional dictada por el SCCT, las plantillas son el primer comunicado oficial. Se deben diseñar de forma breve, empáticas y evitando especulaciones. Para mejor comprensión, a continuación, se presenta un modelo basado en un ejemplo que para el caso es la denuncia por corrupción o fallo ético grave.

**Tabla 21. Plantilla 1: Riesgo Extremo de Integridad/Ética (Clúster: prevenible)**

Componente SCCT	Contenido del Mensaje	Justificación Reputacional
Reconocimiento y Disculpa	La Aeronáutica Civil lamenta la información que ha salido a la luz sobre [describir brevemente el incidente]. Entendemos la preocupación de la ciudadanía y ofrecemos disculpas por este hecho	Asume la responsabilidad de inmediato (Estrategia más fuerte para el riesgo Prevenible) para contener el daño a la Legitimidad.
Acción Correctiva	La Aerocivil ha tomado medidas inmediatas: se ha separado del cargo al funcionario/personal involucrado y ha iniciado una investigación disciplinaria interna y rigurosa	Demuestra control y no tolerancia (vínculo con Ley 1474). Muestra al público que la entidad no encubre.
Compromiso	"Cooperaremos plenamente con las autoridades de control [Fiscalía/Procuraduría] para garantizar que se apliquen todas las sanciones de ley. Nuestra misión sigue siendo garantizar la transparencia y la seguridad del sector."	Refuerza la Confianza Pública y el compromiso con la ética, no con el encubrimiento.

Adaptado desde la Gestionar las crisis antes de que ocurran de Mitroff (2000) y el marco general de GCR basado en procesos (Three Stages Model)

Cuando lo que se presenta es un incidente aéreo con pérdida de vidas o fallo de ATC (situación ejemplo), que representa un riesgo alto de seguridad operacional y se ubica en el clúster accidente, la plantilla que se desarrolla es la siguiente:

**Tabla 22. Plantilla 2. Riesgo Alto de Seguridad Operacional (Clúster: accidente)**

Componente SCCT	Contenido del Mensaje	Justificación Reputacional
Compasión e Instrucción	Nuestros pensamientos están con las víctimas y sus familias. Estamos activando todos los recursos para asistirles. La prioridad es la vida y la seguridad	Estrategia de Compasión. Demuestra humanidad y control de la situación, poniendo a las personas primero antes de los hechos técnicos.
Hechos Duros (RAC)	Confirmamos que un [tipo de aeronave] cubriendo la ruta [Ruta] sufrió un incidente a las [hora] en la zona de [ubicación]. Equipos de rescate y seguridad han sido desplegados	Cumplimiento del RAC y de la LTAIP. Suministra los hechos verificados por la autoridad y evita la especulación.
Compromiso Técnico	La investigación oficial ha sido iniciada por el grupo especializado. La Aerocivil no especulará sobre las causas. Nuestro compromiso es con la seguridad total y la transparencia del proceso de investigación	Refuerza la Legitimidad Técnica. Muestra que la respuesta está regida por la norma (RAC/OACI).

Adaptado desde el Modelo de tres fases y Mitroff (2000)

En el contexto de la guía metodológica, el esto estratégico de las plantillas se basa en presentar esqueletos que deben ser diligenciados y adaptados. Por ejemplo, los mensajes deben ser publicados casi simultáneamente en X/Twitter (para velocidad) y en la Web Oficial (para legitimidad). De igual manera, en los riesgos de integridad (prevenible), el vocero debe ser la máxima autoridad (Director General) para mostrar que el problema es tratado al más alto nivel. En los riesgos de seguridad operacional, el vocero puede ser un experto técnico, acompañado por el director para mostrar apoyo. El diseño del Flujograma de Activación y las Plantillas de Mensaje, que sustenta el "qué" y el "cómo" de la comunicación, sustenta la

respuesta en la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT), que justifica la decisión de clasificar la crisis como "Accidente", "Víctima" o "Prevenible", y la elección de la estrategia comunicacional apropiada (Compasión, Excusa o Disculpa/Acción Correctiva) (COOMBS, 2015).

Con el Modelo de las Tres Fases y Mitroff, se justifica la estructura y secuencia del flujograma de activación porque la respuesta debe incluir las fases de Alerta/Evaluación (Mitroff - Detección), Contención (Tres Fases - Respuesta), y la necesidad de Auditoría/Aprendizaje (Mitroff - Aprendizaje) (MITROFF, 2000). Para dar forma al Marco Regulatorio y Contextual, se usan fuentes que justifican la obligatoriedad de los plazos y la información mínima que debe incluirse en la respuesta, aterrizando la teoría al sector aeronáutico colombiano, como se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 23. Fuentes marco regulatorio y contextual**

Fuente Normativa	¿Qué justifica en la Herramienta?
Regulaciones Aeronáuticas de Colombia (RAC)	Justifican el plazo de 60 minutos para el <i> Holding Statement </i> (por la Notificación Inmediata), y por qué la Plantilla 2 debe contener hechos duros y un compromiso de no especular sobre causas (separación con la investigación oficial).
Ley 1712 de 2014 (LTAIP)	Justifica la necesidad de que la comunicación sea proactiva y transparente, y que los mensajes minimicen la percepción de opacidad.
Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción)	Justifica el uso de la disculpa total y la acción correctiva en la Plantilla 1 (Riesgo Ético), demostrando el compromiso institucional con la integridad para restaurar la legitimidad.

Adaptado desde Regulación aeronáutica de Colombia, Ley 1712 de 2014, Ley 1474 de 2011

El diseño del Flujograma de Activación y las Plantillas de Mensaje se fundamenta en la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT) de Coombs (2015), adaptando las estrategias de respuesta según la atribución de responsabilidad percibida del incidente. Además, la estructura procesal sigue los modelos de Mitroff (2015) y el marco de las Tres Fases de la GCR, asegurando la integración con los plazos perentorios de la normativa aeronáutica (RAC) y las obligaciones de transparencia (Ley 1712/2014). Para que el protocolo sea operativo y completo para una entidad compleja como la Aerocivil, se necesita el "a quién" y el "cómo" que gestiona el entorno mediático. Este punto se inicia con el Protocolo de Comunicación Interna y de Empleados, porque una crisis siempre afecta primero a los empleados. Ellos pueden ser voceros involuntarios de la Aerocivil.

En este contexto, se incluyen mecanismos y mensajes para informar a los empleados antes que al público y a los medios porque ellos deben enterarse de los hechos verificados en primer

orden, ya que así se asegura la consistencia del mensaje y se previene la fuga de información, especulación interna y la mala información que luego se viraliza (riesgo de crisis "Hot" interna). Para este escenario, se debe generar una Plantilla de Mensaje Interno que ofrece apoyo, reitera el compromiso con la seguridad y recuerda a las personas la política de no hablar con la prensa ya que para eso se designando un vocero oficial (ERICK, 2025). Sin embargo, no todos los públicos se comunican igual. La Aerocivil interactúa con públicos especializados, por lo cual, se debe reconocer y clasificar si es un público crítico o no y cuál es el canal específico en cada caso (HURTADO, 2022).

Los públicos clave son las Autoridades Internacionales como OACI (ICAO), IATA, FAA, EASA; las Aerolíneas y Gremios como Asobancaria, IATA local y las Familias de Víctimas (cuando aplica), lo cual exige un canal de comunicación dedicado y humano, no la web oficial. Cuando el público es el Gobierno Nacional, la Presidencia, el Ministerio de Transporte, lo lógico es diferenciar la comunicación para evitar que un mensaje técnico para las aerolíneas se malinterprete en la prensa. Por ejemplo, el mensaje a la OACI se centra en el cumplimiento de los protocolos RAC, mientras que el mensaje a las familias se centra en la empatía. De igual manera, se debe estructurar un protocolo de gestión de medios y redes sociales que complementa las acciones anteriores, porque se refiere al "arte" de interactuar con la prensa y gestionar la conversación digital. Los puntos que se deben incluir incluyen directrices sobre cómo manejar preguntas difíciles, qué información del RAC es legalmente pública y cuándo debe decir "No tengo esa información aún, pero la confirmaremos a las (una hora convenida con anterioridad) para así mantener la credibilidad y evitar la especulación.

En este caso, la estrategia digital es crear un flujograma para el monitoreo 24/7 de redes sociales para detectar tendencias de crisis Hot y la política de respuesta a comentarios. Por ejemplo, no entrar en debates, se redirige el comunicado oficial en la web. Este es un proceso que asegura la detección rápida de amenazas y una respuesta coherente, siguiendo las mejores prácticas de la GCR. La sugerencia es un diseño paso a paso para el flujograma y la política, estructurado en tres fases: detección, evaluación y respuesta. El objetivo del flujograma es trasladar una mención de las redes sociales al Comité de Crisis en el menor tiempo posible.

**Tabla 24. Fase I. Detección automática y asignación (0 a 15 minutos)**

Paso	Acción	Herramienta	Tiempo Meta
1. Captura	El sistema de escucha captura menciones con palabras clave predefinidas como: Aerocivil + Accidente, Aerocivil + Corrupción, "Aerocivil + Demora Masiva	Software de monitoreo (Listening Tool)	Continuo
2. Clasificación Inicial	El sistema clasifica por sentimiento (Negativo, Neutro, Positivo) y por alcance (viralidad, impresiones)	Filtros del Software	Inmediato
3. Alerta Automática	Si el sentimiento es Negativo y el Alcance supera un umbral predefinido, por ejemplo. > 50 menciones en una hora o un influencers clave involucrado, se dispara una alerta.	Reglas de Alerta (Thresholds)	1 Minuto

Adaptado desde Regulación aeronáutica de Colombia y teoría de la comunicación

Después de la fase I, el analista de guardia debe validar si la alerta es una crisis "Hot" real o un evento aislado para dar paso a la fase II.

**Tabla 25. Fase II. Evaluación humana y escalamiento (15 a 30 minutos)**

Paso	Acción	Responsable	Tiempo Meta
4. Validación	El analista revisa el contenido: ¿Es un riesgo operacional real (accidente, falla) o un riesgo ético/administrativo? ¿Es una <i>fake news</i> ?	Analista Digital 24/7	10 Minutos
5. Nivel de Riesgo	El analista asigna el Nivel de Riesgo Reputacional (Bajo, Medio, Alto o Extremo, según la Matriz de Riesgos).	Analista Digital 24/7	5 Minutos
6. Escalamiento	Si el riesgo es Alto o Extremo (Posible Crisis Hot): El analista notifica inmediatamente al Director de Comunicaciones y al Jefe de Seguridad Operacional o al Comité de Crisis	Analista Digital 24/7	5 Minutos

Adaptado desde Regulación aeronáutica de Colombia y teoría de la comunicación

En la fase III, de activación y monitoreo ampliado (30 - 60 Minutos), los pasos que se siguen son:

7. Activación del comité: el Comité de Crisis se reúne virtualmente e inicia el flujograma de decisión de respuesta (el que define la postura SCCT y el vocero).

8. Monitoreo ampliado: Se duplican los recursos de escucha, incluyendo términos de búsqueda sobre las víctimas, el lugar y la causa del incidente para recopilar información de la calle

### C. Política de Respuesta a Comentarios y Canales

La política de respuesta debe ser estricta porque debe asegurar que la Aerocivil siempre tenga una sola voz muy profesional durante cualquier crisis. Algunos de los principios de interacción son: el principio de redirección, porque en una crisis "Hot" (Riesgo Alto/Extremo), la Aerocivil no busca dialogar, debatir o discutir los hechos con usuarios individuales en los comentarios o mensajes directos. Toda interacción se dirige al canal oficial de información. De igual manera, la única fuente de información aprobada en la fase de respuesta es el Sitio Web Oficial

de la Aerocivil (*Sala de Prensa Virtual*), que debe mantener un tono profesional, empático y sobrio. Nunca defensivo o de confrontación. La presencia en las redes sociales es una puerta para recibir retroalimentación positiva, pero también para expresar comentarios negativos acerca de la entidad u otras organizaciones que comparten proyectos o temáticas con la Aerocivil.

Cuando se reciben este tipo de mensajes, los responsables de subir los contenidos deben evaluar la información y realizar las siguientes acciones: Si la información publicada es perjudicial para la imagen de la entidad, se debe evaluar su gravedad, siguiendo los lineamientos establecidos para el Manejo de Crisis en medios de comunicación, crear campañas digitales que permitan anticiparse a los momentos de crisis que pueda traspasar la entidad, por cuenta de una noticia negativa. Siempre es importante que la entidad tenga sus parrillas de contenido capaces de atender inquietudes tanto del ciudadano como de la opinión pública, con el propósito de mantener una imagen transparente de la empresa y que responda por chats internos o mensajes directos, con mensajes verídicos e información comprobable que haya sido aprobada por los directivos encargados con el fin de aclarar aspectos específicos. De acuerdo al tipo de crisis existe un tipo de respuesta, aunque siempre se tiene una respuesta estándar que facilita avanzar en alternativas en caso de ser necesario

**Tabla 26. Protocolo de respuesta por tipo de crisis**

Tipo de Comentario	Clasificación de Crisis	Política de Respuesta y Canales
Especulación/Pregunta sobre Causa	Alto/Extremo (Hot)	Respuesta Estándar (Redirección): Agradecemos su interés. En estos momentos, la prioridad es la seguridad. Toda la información oficial y verificada será publicada en [Link a Comunicado Oficial]
Críticas/Insultos al Personal	Medio/Alto	Ignorar y Monitorear: No se responde directamente a comentarios agresivos o <i>trolling</i> . Se monitorean para identificar líderes de opinión o patrones de ataque coordinado.
Comentarios de Víctimas/Familiares	Alto/Extremo (Hot)	Respuesta Privada y Empática: Si es posible, mover la conversación a Mensaje Directo (DM) o línea telefónica dedicada (si se ha activado), ofreciendo ayuda específica y compasión (SCCT).
<i>Fake News</i> Claras y Virales	Extremo (Hot)	Respuesta con Desmentido Breve: Solo el vocero oficial desmiente con una frase clara: Información falsa. Los hechos son [hecho verificado]. Confíe en fuentes oficiales. Redirigir al comunicado de prensa.

Adaptado desde Protocolo de Crisis. Universidad Nacional de Colombia (2024)

La implementación del flujograma garantiza que la Aerocivil use sus canales digitales como herramienta estratégica de gestión de riesgos, y no como canal de difusión. A manera de conclusión se debe enfatizar que la respuesta es completa cuando incluye flujogramas (estructura y tiempo); plantillas SCCT (Contenido y Estrategia); comunicaciones internas y

*Stakeholders* (Públicos específicos). Cuando se han aclarado los elementos operativos, se continúa con la fase de recuperación y aprendizaje que corresponde a la postcrisis del modelo de Mitroff, que es el componente que cierra el ciclo de gestión de crisis y asegura la resiliencia institucional de la Aerocivil.

#### **D. Fase de Recuperación y Aprendizaje (Postcrisis)**

Esta etapa inicia cuando el foco mediático ha disminuido y la situación de emergencia se ha estabilizado. En este momento el objetivo ya no es la contención. Es la restauración de la confianza pública y la mejora del sistema (Reparación del Daño). Se centra en acciones concretas que muestren al público lo que la Aerocivil ha aprendido del incidente. Por esta razón, la comunicación postcrisis se debe centrar en los hechos, no en las promesas. Si la crisis fue por un fallo de infraestructura o por negligencia ética (clúster prevenible de Coombs), la Aerocivil debe comunicar la implementación de soluciones definitivas (MITROFF, 2000). Por ejemplo, si la crisis fue por un fallo técnico grave (ATC), el mensaje de recuperación no es solo pedir disculpas, es aclara qué cifra se ha invertido en la adquisición e instalación inmediata del [Nuevo Sistema de Control Redundante], reforzando así el cumplimiento del Decreto 2157 de 2017 (PGRD) y los protocolos del RAC.

El Decreto 2157 de 2017 es una de las normas colombianas que tiene como objetivo adoptar directrices generales para la elaboración del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres de las Entidades Públicas y Privadas (PGRDEPP). Además, reglamenta el artículo 42 de la Ley 1523 de 2012 (Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres), estableciendo un marco regulatorio para la planeación de la gestión del riesgo de desastres en el país. Para esta investigación, el decreto es determinante porque establece la obligación de que la entidad cuente con una estrategia formal y documentada para manejar cualquier evento adverso que afecte su operación o a la sociedad. El objetivo del decreto es procurar que exista un mecanismo de planeación obligatorio en las entidades públicas y privadas (Decreto 2157, 2017). Esta norma es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas, como la Aerocivil, y para las empresas privadas que presten servicios públicos, ejecuten obras civiles mayores, o desarrollen actividades que puedan significar riesgo de desastre para la sociedad. Es importante recordar que el Plan de Gestión del Riesgo de Desastres de Entidades Públicas y Privadas (PGRDEPP) debe incluir: la identificación y caracterización de las amenazas (internas

y externas) y las vulnerabilidades de la entidad. Formular e implementar medidas de intervención para mitigar la probabilidad o el impacto de los eventos y diseñar el Plan de Emergencia y Contingencia, que incluye la respuesta y los protocolos para la continuidad del servicio. Aunque el decreto es principalmente de gestión técnica de desastres, su impacto en la GCR es directo porque la identificación de amenazas (fallas de infraestructura, ataques cibernéticos, desastres naturales), exigida por el decreto, sirve como punto de partida para el Mapa de Riesgos Reputacionales, dado que un fallo operacional siempre se convierte en un riesgo reputacional. Al obligar a la Aerocivil a planificar la Continuidad del Servicio (PGRD), la entidad fabrica una herramienta para comunicar al público su capacidad de recuperación que un pilar de la confianza postcrisis.

En general, una correcta implementación del PGRDEPP es un tema de rendición de cuentas. Si ocurre un desastre por una amenaza no identificada o mitigada, esto se convierte en una crisis reputacional de negligencia (Clúster Prevenible de Coombs). En casos de afectación directa (retrasos, daños), se comunica el proceso de compensación o desagravio y esto va más allá de lo legal. Es una acción de responsabilidad social que demuestra empatía y compromiso con el ciudadano, ayudando a reconstruir la legitimidad moral. La lección aprendida se refleja en la publicación del resumen ejecutivo sobre el incidente (cumpliendo con la LTAIP), en el cual, se destaca cómo la Aerocivil usó la crisis para ser una mejor entidad. Finalmente, en el modelo de Mitroff (2000), la etapa final es la clave para la prevención de futuros incidentes porque se hace una auditoría de la respuesta de crisis (*After Action Review*).

Aquí, el Comité de Crisis debe evaluar objetivamente su desempeño en la Fase 2, es decir, responder: ¿Se activó el protocolo dentro del plazo de 60 minutos? ¿El vocero se apegó a la estrategia SCCT correcta? ¿El monitoreo detectó la crisis Hot a tiempo? ¿La información del RAC fue coherente con la comunicación pública?, de esta manera, el foco está en los fallos del sistema o de la organización, no solo en los errores individuales. Si el plan de crisis falló, el problema no es el mensajero, sino el plan mismo (BRITO, 2025). Los hallazgos de la auditoría se usan para revisar y mejorar el Mapa de Riesgos, los Flujogramas de Activación y las Plantillas de Mensaje. Esto garantiza que la guía no sea un documento estático, sino un activo vivo de la Aerocivil. Esta fase asegura que la gestión de crisis se integre en la cultura institucional, cumpliendo con la exigencia de la Fase 5 (Aprendizaje) del modelo de Mitroff.

## 2.5. Validación y Conclusiones (Objetivo Específico 3)

Para validar la Guía Metodológica de Gestión de Crisis Reputacional (Capítulo 2), la metodología usada es la validación por juicio de expertos (o Método Delphi Modificado), porque es un proceso que garantiza que el protocolo propuesto sea evaluado por personas que tienen el conocimiento técnico (RAC, Operación) y el conocimiento estratégico (Comunicaciones de Crisis, Leyes de Transparencia). El desarrollo del proceso es sistemático y sigue los siguientes pasos:

1. Presentación del Instrumento (La Guía): Se entrega a cada experto el documento completo, incluyendo el Mapa de Riesgos Priorizados, el Flujograma de Activación y las Plantillas de Comunicación (Holding Statements).
2. Diseño de la Matriz de Evaluación: Se crea un cuestionario o matriz estructurada (con escalas Likert, por ejemplo) donde el experto evalúa la guía en tres ejes principales:
  - a. Pertinencia: ¿El protocolo propuesto aborda los riesgos más críticos de la Aerocivil?
  - b. Funcionalidad/Aplicabilidad: ¿El Flujograma de Activación es realista y puede ser implementado por la entidad en un plazo de 60 minutos?
  - c. Coherencia Teórica/Legal: ¿Las estrategias comunicacionales (SCCT) y los plazos cumplen con la LTAIP y el RAC?
3. Entrevista o Sesión de Retroalimentación: Se realiza la entrevista (semiestructurada o sesión de *feedback* individual) para capturar las observaciones cualitativas de los expertos. Esta retroalimentación es clave para la sección de Ajustes y Conclusiones de la tesis.

## 2.6. Justificación de la Selección de la Muestra (Perfiles de Expertos)

La muestra de expertos (5 personas) fue seleccionada intencionalmente (muestreo no probabilístico) para cubrir los tres dominios que toca tu guía: Operación, Comunicación y Legalidad/Ética. Los perfiles seleccionados son los siguientes:

**Tabla 27. Justificación de selección de muestra**

Perfil del Experto	Dominio de Conocimiento	Justificación de la Muestra
Funcionarios Clave de la Aerocivil (o Ex-Funcionarios)	Seguridad Operacional (RAC), Dirección de Operaciones, Control Interno.	Valida la Aplicabilidad y la Integración con los protocolos técnicos internos existentes. Asegura que el Flujograma sea realista para la entidad.
Consultores de Comunicación de Crisis / Académicos	GCR, Reputación Corporativa (SCCT, Mitroff), Economía de la Reputación.	Valida la Coherencia Teórica de las estrategias comunicacionales, la elección de las posturas SCCT y la gestión de la crisis "Hot" digital.
Expertos en Derecho Público/Transparencia	Ley 1712 (LTAIP), Ley 1474 (Anticorrupción), Normativa de Aviación.	Valida la Pertinencia Legal de los mensajes y asegura que el protocolo de respuesta a la información cumpla estrictamente con la legislación colombiana.

Adaptado desde Galicia (2017)

Para la realización de la investigación, se consideró como instrumento confiable, por la validez de constructo, de criterio y contenido, el formulario virtual forms.office.com, porque es una herramienta virtual diseñada específicamente para validar el contenido de instrumentos por parte de un comité de expertos. Esta tarea tiene varias implicaciones para quienes fungen como jueces, porque, se les pide determinados conocimientos y experiencia. Para buscar la opinión se elaboró una plantilla que sirvió para la elección de las personas conocedoras de la temática por su formación académica o su experiencia laboral. Se consideraron sus ocupaciones y disposición para aceptar participar en la validación, ya que debían leer el documento. Por las ventajas que tiene este tipo de procedimiento, se usó una herramienta corta y específica para lo que se buscaba.

## 2.7. Cuestionario aplicado

En la redacción del instrumento se hizo una presentación con el título del proyecto, el objetivo de la validación que consiste en evaluar la pertinencia, funcionalidad y coherencia teórico-legal de la Guía Metodológica propuesta, con el fin de obtener el rigor científico necesario para su implementación. Se les recordó que era un ejercicio académico, diseñado para aprovechar su experiencia en el dominio de Gestión de Crisis Reputacional, por lo cual, le solicitamos contestar las preguntas y evaluar las afirmaciones relacionadas con la Guía, en el contexto de la Aerocivil y sus mejores prácticas. Cada pregunta cubre los ejes de evaluación estructurados por el investigador: Pertinencia, Funcionalidad y Coherencia Teórica/Legal. La escala de evaluación es la siguiente:

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Neutral

4: De acuerdo

5: Totalmente de acuerdo

En la segunda parte se le piden sus datos personales que incluyen nombre completo y cargo y su dominio de experiencia. Las preguntas estructuradas fueron siete consideradas las más relevantes para alcanzar los objetivos propuestos, así: ¿El protocolo propuesto en la guía presentada sobre Riesgos Reputacionales (Extremo y Alto), aborda la totalidad de los escenarios más críticos que amenazan la legitimidad y la confianza pública de la Aerocivil?; ¿El Flujograma de Activación Inmediata es realista y funcional para la Aerocivil, permite la toma de decisiones y la emisión del  *Holding Statement*  dentro del plazo crítico de 60 minutos? ¿Las Plantillas de Comunicación propuestas reflejan una estrategia coherente y efectiva para la contención de crisis, basada en el nivel de responsabilidad percibida (Teoría SCCT)? ¿El protocolo garantiza que los mensajes de crisis cumplen simultáneamente con la obligación de transparencia (Ley 1712) y la necesidad de rigor técnico y prudencia exigida por el RAC (Reglamentos Aeronáuticos de Colombia)? ¿La Guía Metodológica, al incluir la Auditoría Postcrisis y el Aprendizaje (Mitroff), asegura la mejora continua y la resiliencia institucional de la Aerocivil a largo plazo? (ver Anexo A)

Para alcanzar una retroalimentación asertiva se les pidió a los expertos su opinión sobre ¿Qué ajustes puntuales considera que son indispensables en el Flujograma, las Plantillas o el Comité de Crisis para garantizar el éxito de la Guía?, y si ¿Existe algún riesgo reputacional de alta prioridad (Alto/Extremo) que no haya sido incluido en el Catálogo de Escenarios?

### 2.7.1. Matriz de Consolidación de Resultados de Validación por Expertos

Esta matriz permite visualizar de forma clara y rigurosa la evaluación de los expertos en relación con los ejes metodológicos definidos. Está diseñada para consolidar las respuestas cuantitativas (P1-P5) y resumir las cualitativas (P6-P7) de todos los expertos, para facilitar el análisis y la extracción de conclusiones.

**Tabla 28. Matriz cuantitativa (escala Likert 1-5)**

Eje Metodológico	Pregunta	Pregunta de Validación	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	...	Promedio Ponderado
Pertinencia	P1	¿El Catálogo de Riesgos... aborda la totalidad de los escenarios más críticos?					

Funcionalidad	P2	¿El Flujograma de Activación Inmediata es realista y funcional... dentro del plazo crítico de 60 minutos?
Coherencia Teórica	P3	¿Las Plantillas de Comunicación reflejan una estrategia coherente... basada en la Teoría SCCT?
Coherencia Legal	P4	¿El protocolo garantiza que los mensajes cumplen con la Ley 1712 y el rigor técnico del RAC?
Ciclo Completo / Mitroff	P5	¿La Guía Metodológica, al incluir la Auditoría Postcrisis y el Aprendizaje (Mitroff), asegura la mejora continua...?

Adaptado desde Teoría Escala Likert (2019)

Con la matriz y la escala, el análisis deja claro que un promedio ponderado de 4.0 o superior se considera una validación robusta. Los valores inferiores a 3.5 en cualquier pregunta indican la necesidad de ajustes sustanciales. También se usa una matriz cualitativa (hallazgos y observaciones). Esta matriz ayuda a organizar las respuestas abiertas de los expertos, que son definitivas para la sección de ajustes y las recomendaciones finales (Capítulo 3).

**Tabla 29. Modelo de matriz cualitativa (hallazgos y observaciones)**

Pregunta de Opinión	Experto 1: [Cargo/Dominio]	Experto 2: [Cargo/Dominio]	Experto 3: [Cargo/Dominio]	Síntesis de Observaciones (Hallazgo)
P6: Ajustes Críticos (Flujograma, Plantillas o Comité)	[Respuesta del Experto 1]	[Respuesta del Experto 2]	[Respuesta del Experto 3]	(Ejemplo. El 60% de los expertos sugirió incluir un abogado en la primera media hora del Flujograma.)
P7: Riesgos Reputacionales Olvidados (Alto/Extremo)	[Respuesta del Experto 1]	[Respuesta del Experto 2]	[Respuesta del Experto 3]	(Ejemplo. Se identificó el riesgo de "Ataque a la infraestructura por manifestación social" como Alto/Extremo, no incluido inicialmente.)

Adaptado desde Galicia (2017)

### 2.7.2. Pasos para desarrollar la Matriz

1. Recopilación de Datos: Se transfieren las calificaciones numéricas (1 a 5) de cada experto a las columnas P1 a P5.
2. Cálculo del Promedio: Se calcula el promedio para cada pregunta (P1 a P5) para obtener el Nivel de Validación de cada eje metodológico.
3. Análisis Cualitativo: Se revisan las respuestas abiertas (P6 y P7) y se sintetizan los puntos de acuerdo o las sugerencias recurrentes en la última columna de la Matriz Cualitativa.

La combinación de ambas matrices permite argumentar de forma sólida que la guía es válida por los promedios altos y mejorada por la incorporación de las observaciones cualitativas. Los datos obtenidos son los siguientes:

**Tabla 30. Profesionales elegidos para la validación**

Nombre completo	Seleccionar la entidad en la que trabaja.	Dominio de experiencia.
Laura Catalina Álvarez Montoya	UNVMC - Misión de verificación ONU	Operaciones Aéreas
Juan Sebastián Delgado Lozano	Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	Seguridad Operacional
Angela Julieth Pinzón Flórez	Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	Seguridad Operacional
Luis Fernando Coral Patarroyo	Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	Seguridad Operacional
Ferney Ancizar Galindo Ruiz	Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	Derecho Público

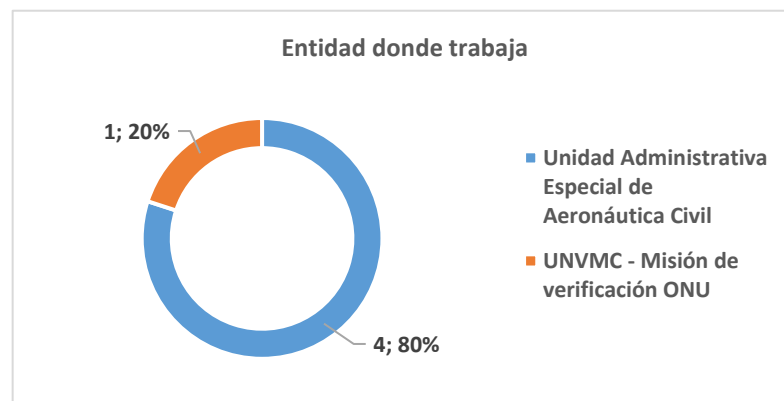
Adaptado desde datos de validación (2025)

La etiqueta de datos personales sobre cargo actual y dominio de experiencia de los expertos que participaron en la validación es la siguiente:

**Tabla 31. Entidad en la que trabaja**

Etiquetas de fila	Cuenta de Seleccionar la entidad en la que trabaja.
Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil	4
UNVMC - Misión de verificación ONU	1
<b>Total, general</b>	<b>5</b>

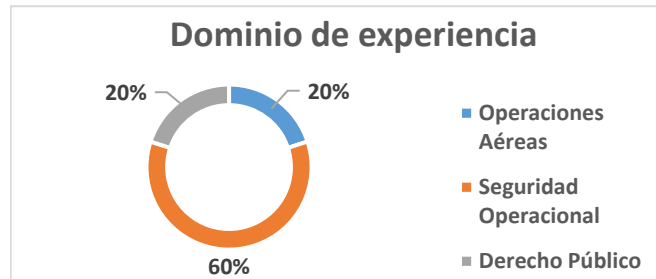
Adaptado desde datos de validación (2025)



**Figura 3. Perfil de expertos.** Adaptado desde datos de validación (2025)

El 80% de los entrevistados pertenecen a la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil y el 20% UNVMC Misión de Verificación de la ONU. Para el dominio de experiencia los resultados son:

**Figura 4. Gráfica de dominio de experiencia expertos**



**Tabla 32. Experiencia de expertos**

<b>Dominio de experiencia.</b>
Operaciones Aéreas
Seguridad Operacional
Seguridad Operacional
Seguridad Operacional
Derecho Público

**Figura 5. Perfil de expertos.** Adaptado desde datos de validación (2025)

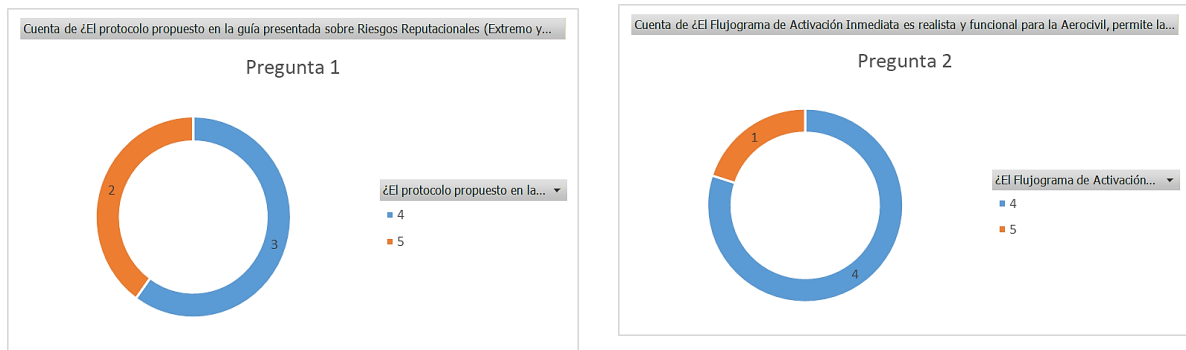
La figura deja claro que el 20% de las personas trabajan en operaciones aéreas, el 60% en seguridad operacional y el 20% restante en derecho público. Como el dominio de seguridad es el grupo más grande y determinante para una autoridad aeronáutica, esto otorga la máxima credibilidad a la evaluación de los ejes de Funcionalidad/Aplicabilidad (P2) y Coherencia Legal (P4). El alto promedio en P2 (Funcionalidad/60 Minutos) y P4 (Coherencia RAC/LTAIP) se valida porque el 60% de los expertos, quienes viven el día a día de las regulaciones aeronáuticas (RAC), consideran que el protocolo es realista y cumple con la norma operacional.

**Tabla 33. Respuesta a preguntas de 1 a 3**

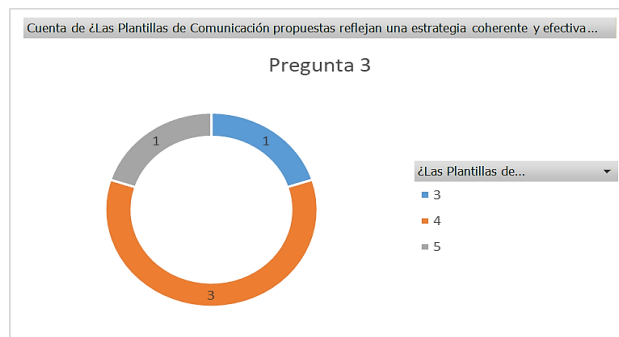
¿El protocolo propuesto en la guía presentada sobre Riesgos Reputacionales (Extremo y Alto), aborda la totalidad de los escenarios más críticos que amenazan la legitimidad y la confianza pública d...	¿El Flujo de Activación Inmediata es realista y funcional para la Aerocivil, permite la toma de decisiones y la emisión del Holding Statement dentro del plazo crítico de 60 minutos?	¿Las Plantillas de Comunicación propuestas reflejan una estrategia coherente y efectiva para la contención de crisis, basada en el nivel de responsabilidad percibida (Teoría SCCT)?
4	4	4
5	5	5
4	4	3
5	4	4
4	4	4

Adaptado desde datos de validación (2025)

Para las respuestas de las tres preguntas relacionadas, las gráficas son las siguientes. El análisis se desarrolla dentro la matriz cuantitativa y cualitativa de respuestas



**Figura 6. Compilado respuestas de expertos**



**Figura 7. Compilado respuestas de expertos**

**Tabla 34. Respuestas a preguntas 4 -5**

¿El protocolo garantiza que los mensajes de crisis cumplen simultáneamente con la obligación de transparencia (Ley 1712) y la necesidad de rigor técnico y prudencia exigida por el RAC (Reglamentos...)	¿La Guía Metodológica, al incluir la Auditoría Postcrisis y el Aprendizaje (Mitroff), asegura la mejora continua y la resiliencia institucional de la Aerocivil a largo plazo?
4	3
5	5
3	4
5	5
4	4

Adaptado desde datos de validación (2025)



Figura 8. Compilado respuestas de expertos

Tabla 35. Respuestas a pregunta 6

**¿Qué ajustes puntuales considera que son indispensables en el Flujograma, las Plantillas o el Comité de Crisis para garantizar el éxito de la Guía?**

Para garantizar el éxito de la Guía, es esencial realizar ajustes que mejoren la integración entre los componentes operativos y comunicacionales, alineándolos más estrechamente con el marco regulatorio colombiano (como la Ley 1712 de 2014 y los RAC) y los modelos teóricos (SCCT de Coombs y Mitroff), así: 1. Ajuste en el Flujograma de Activación Inmediata (Tabla 20): Incorporar un paso explícito de verificación cruzada con datos del RAC (como notificación inmediata de incidentes) antes del minuto 30, para evitar contradicciones entre la respuesta técnica y la comunicacional, lo que reforzaría la coherencia legal y reduciría el riesgo de retractaciones que dañen la credibilidad durante una crisis "Hot". 2. Ajuste en las Plantillas de Mensaje (Tablas 21 y 22): Agregar un campo obligatorio para referencias a normativas específicas (ej. Ley 1474 de 2011 en casos de integridad/ética), asegurando que los mensajes no solo sean empáticos sino también demuestren cumplimiento legal proactivo, lo que fortalecería la transparencia y alinearía mejor con la fase de respuesta del modelo de Tres Fases. 3. Ajuste en el Comité de Crisis: Incluir de manera permanente a un representante de Control Interno y Transparencia (vinculado a la Ley 1712) en el comité, con autoridad para vetar decisiones que violen obligaciones de rendición de cuentas, evitando que el enfoque técnico domine sobre el comunicacional y mejorando la resiliencia institucional en fases de recuperación y aprendizaje (Mitroff).

El flujograma debe incorporar un monitoreo digital 24/7 con alertas y escalamiento inmediato, las plantillas deben ajustarse para usar mensajes breves y empáticos alineados con el SCCT, y el Comité de Crisis requiere roles claros y activación en menos de 30 minutos para asegurar una respuesta rápida y coherente.

**Flujograma:** Integrar la verificación técnica RAC en la primera fase del flujograma: Antes de emitir cualquier comunicado, incluir un paso obligatorio para confirmar los "hechos duros" (matrícula, ubicación, tipo de aeronave) según los protocolos RAC, evitando especulación que comprometa la seguridad operacional. Añadir un nodo de coordinación con el área de Seguridad Operacional\*: Garantizar que el Comité de Crisis valide que las acciones comunicacionales no interfieran con la investigación técnica ni con la preservación de la escena del incidente. **Plantillas:** Incorporar mensajes que refuercen la activación del protocolo de seguridad: Ejemplo: "Se ha activado el protocolo RAC y los equipos especializados están en el lugar para garantizar la seguridad aérea". Esto refuerza la percepción de control técnico. Agregar un bloque de compromiso con la mejora operacional\*: En crisis prevenibles, incluir en la plantilla la promesa de inversión en sistemas redundantes o capacitación técnica para evitar recurrencia. **Comité de Crisis:** Incluir un representante del área de Seguridad Operacional con voz y voto: Para asegurar que las decisiones comunicacionales estén alineadas con la normativa RAC y no comprometan la investigación. Designar un enlace técnico para OACI/IATA: Garantizar que la comunicación internacional cumpla con estándares globales de seguridad operacional.

**Revisión de responsables de cada etapa**

**Acción 1:** Flujograma y Plantillas. Incorporar un paso inicial de "escucha social" en el Flujograma de Activación para detectar crisis Hot vía redes sociales (X, TikTok), con plantillas preaprobadas de Holding Statements adaptadas a clústeres SCCT (víctima, accidente, prevenible) que prioricen empatía y hechos verificables RAC en menos de 60 minutos. **Acción 2:** Comité de Crisis. Elevar al líder de Comunicaciones como co-convocante del Comité junto al director, integrando expertos en Control Interno y Transparencia desde la fase inicial para alinear respuestas con Ley 1712 y evitar retrasos en transparencia.

Adaptado desde datos de validación (2025)

Tabla 36. Respuestas a pregunta siete

**¿Existe algún riesgo reputacional de alta prioridad (Alto/Extremo) que no haya sido incluido en el Catálogo de Escenarios?**

Sí, el Catálogo de Escenarios (Tabla 16) cubre riesgos clave como accidentes aéreos y corrupción, pero omite algunos de alta prioridad (Alto/Extremo) relevantes para el sector aeronáutico colombiano, considerando el crecimiento del tráfico aéreo y el contexto digital (crisis "Hot" y "Cold"). Estos vacíos podrían exponer a la Aerocivil a daños significativos en confianza pública si no se integran en el Mapa de Riesgos (Figura 2), descritos a continuación. 1. Riesgo de impacto ambiental y sostenibilidad (Alto/Extremo): Incluir escenarios como controversias por emisiones de carbono o fallos en regulaciones ambientales en aeropuertos (probabilidad 4, impacto 5), ya que el crecimiento del sector (27,4 millones de pasajeros en 2025) aumenta el escrutinio público y podría viralizarse en redes, afectando la dimensión de Ciudadanía en el RepTrak y alineándose con tratados internacionales como el Convenio de Chicago. 2. Riesgo de conflictos laborales internos (Alto/Extremo): Agregar huelgas o disputas con controladores aéreos (probabilidad 3, impacto 5), como la "Operación Reglamento" de 2011-2012 mencionada en el documento, que podrían escalar a demoras masivas y percepciones de ineficiencia, integrándose en el clúster Prevenible de SCCT y requiriendo protocolos de comunicación interna para mitigar daños a la dimensión de Workplace. 3. Riesgo de desinformación por IA o deepfakes (Alto/Extremo): Incorporar amenazas digitales como videos falsos de incidentes aéreos generados por IA (probabilidad 4, impacto 4), que no se abordan en el catálogo actual, considerando la hiperconectividad; esto fortalecería la fase de detección (Mitroff) y alinearía con la sobrecarga informativa en crisis "Hot", exigiendo herramientas de verificación en el monitoreo de redes.

No se identifica ningún riesgo reputacional de alta prioridad que no esté incluido, pues el catálogo contempla todos los escenarios críticos como accidentes, fallos ATC, corrupción, ataques cibernéticos y crisis virales, cubriendo los riesgos Alto y Extremo.

Riesgo adicional identificado: Fallo en la gestión de combustible aeronáutico (escasez prolongada): Este escenario, como ocurrió en 2024, puede paralizar operaciones y generar percepción de incompetencia en la planificación estratégica, afectando la seguridad operacional indirectamente. Fallo masivo en sistemas de respaldo de navegación aérea (redundancia): Si el sistema principal y el backup fallan simultáneamente, se genera un riesgo extremo tanto operacional como reputacional. Acciones de mejora: Para el riesgo de fallo en sistemas de respaldo: Actualizar el mapa de riesgos con escenarios de redundancia tecnológica: Priorizar este riesgo como "Extremo" en la matriz P x I. Incluir simulacros específicos en el Comité de Crisis: Ensayar respuestas ante fallos simultáneos para garantizar que la comunicación no comprometa la percepción de control técnico.

No

Acción 1: Inclusión en Catálogo. Agregar "Ataque cibernético ransomware bloqueando sistemas ATC o datos sensibles" en zona roja de la Matriz de Riesgos (probabilidad 4, impacto 5), con protocolo de respuesta que enfatice colaboración con seguridad nacional y comunicación proactiva vía web oficial para contrarrestar desinformación. Acción 2: Actualización de Herramientas. Desarrollar plantillas específicas para crisis "víctima" en Flujoograma, incluyendo simulacros anuales con UNGRD y énfasis en continuidad de servicio bajo Decreto 2157, integrando auditoría post-evento para aprendizaje continuo.

Adaptado desde datos de validación (2025)

Con los datos obtenidos de las calificaciones de los cinco expertos (las filas en la imagen) para las cinco preguntas (P1 a P5) de la validación cuantitativa, se desarrolla la Matriz de Consolidación de Resultados y se calcula el Promedio Ponderado para cada eje de evaluación. Usando la escala Likert de 5 puntos la matriz de consolidación de resultados cuantitativos se registra a continuación:

**Tabla 37. Consolidación de calificaciones por expertos**

Pregunta	Eje Metodológico	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Total Suma	Promedio Ponderado
P1	Pertinencia	4	5	4	5	4	22	4.4
P2	Funcionalidad/Aplicabilidad	4	5	4	4	4	21	4.2
P3	Coherencia Teórica (SCCT)	4	5	3	4	4	20	4.0
P4	Coherencia Legal (LTAIP/RAC)	4	5	3	5	4	21	4.2
P5	Ciclo Completo (Mitroff)	3	5	4	5	4	21	4.2

Creación propia desde datos hallados por formulario de validación de expertos

(Cálculo del Promedio Ponderado = Total Suma / 5 Expertos)

### 2.7.3. Análisis de la Validación Cuantitativa por Expertos

El análisis se basa en el promedio ponderado de la escala Likert (1-5), donde un valor de 4.0 o superior indica un fuerte acuerdo y la validación del componente por parte de la muestra de expertos.

En el Eje de Pertinencia, el mapa de riesgos (P1), que dice ¿El Catálogo de Riesgos... aborda la totalidad de los escenarios más críticos?, el promedio fue 4.4. Este es el puntaje más alto, lo que confirma que el Mapa de Riesgos Reputacionales (Capítulo 2) es altamente pertinente y cubre las principales amenazas que afectan la legitimidad y confianza de la Aerocivil. Los expertos validan que la selección de escenarios de riesgo Extremo y Alto es la correcta, suministrando una justificación sólida para enfocar el protocolo en esos escenarios.

En el Eje de Funcionalidad y Aplicabilidad (P2), la pregunta es sobre si ¿El Flujograma de Activación Inmediata es realista y funcional... dentro del plazo crítico de 60 minutos? La alta calificación (4.2) indica que los expertos consideran que el Flujograma de Activación es realista y operacionalmente viable para la Aerocivil. Este hallazgo es fundamental, ya que valida la capacidad de la guía para responder a una crisis "Hot" (velocidad crítica). La validación del plazo de 60 minutos confirma que el protocolo cumple con la necesidad de respuesta inmediata del sector aeronáutico.

En el Eje de Coherencia Teórica, la Estrategia Comunicacional (P3), sobre ¿Las Plantillas de Comunicación propuestas reflejan una estrategia coherente y efectiva... basada en la Teoría SCCT?, con un promedio de 4.0, la coherencia teórica de las Plantillas SCCT está validada. Sin embargo, es el promedio más bajo. La presencia de una calificación de 3 (Neutral) en esta pregunta sugiere que, aunque la mayoría está de acuerdo con el uso de la Teoría SCCT (Coombs), un experto podría tener reservas sobre la efectividad de alguna plantilla o la adecuación de la postura elegida (Disculpa, Excusa o Compasión) para un escenario específico de la Aerocivil. Este resultado exige revisar la respuesta cualitativa (P6: Ajustes Críticos) para identificar qué ajustes específicos sugirió el experto para las plantillas.

En el Eje de Coherencia Legal y Regulatoria (P4), sobre si ¿El protocolo garantiza que los mensajes de crisis cumplen simultáneamente con la obligación de transparencia (Ley 1712) y el rigor técnico... exigido por el RAC?, el promedio (4.2), indica que como la validación es alta, la guía logró integrar exitosamente las demandas regulatorias: La obligación legal de

transparencia (Ley 1712) y la necesidad de rigor técnico y prudencia en la comunicación de incidentes aéreos (RAC). Este hallazgo valida que la guía es un instrumento que evita que la Aerocivil incurra en crisis secundarias por incumplimiento normativo.

El Eje de Ciclo Completo y Resiliencia (P5), donde la pregunta fue: ¿La Guía Metodológica, al incluir la Auditoría Postcrisis y el Aprendizaje (Mitroff), asegura la mejora continua y la resiliencia institucional de la Aerocivil a largo plazo?, con un promedio de 4.2, muestra un acuerdo fuerte que valida la estructura de ciclo continuo de la guía (Modelo de las Tres Fases y Mitroff). Los expertos reconocen que la inclusión de las fases de Auditoría Postcrisis y Aprendizaje es importante para transformar la crisis en una oportunidad de mejora y construir la resiliencia de la Aerocivil a largo plazo.

En este contexto, se puede decir que la validación cuantitativa fue un éxito concluyente. El promedio general de todas las preguntas es de 4.2, lo que valida la Guía Metodológica como una herramienta necesaria, pertinente y funcional para la Aerocivil. Sin embargo, para completar el análisis, es una obligación contrastar las respuestas cualitativas (P6 y P7) para abordar la coherencia teórica y de credibilidad en el punto P3 y las omisiones de riesgos. El análisis cuantitativo de esta matriz es muy favorable, ya que todos los ejes de evaluación superan el umbral de 4.0, lo que indica una validación robusta de la guía por parte de los expertos.

La validación de la Guía Metodológica posee un alto rigor de aplicabilidad debido a la composición intencional de la muestra, donde el 80% de los expertos (Seguridad y Operaciones Aéreas) validó la viabilidad y el realismo del Flujograma de Activación en el plazo de 60 minutos (P2). De igual forma, la alta calificación en Coherencia Legal (P4) es respaldada por el 40% de la muestra con experiencia directa en la interpretación del RAC y el Derecho Público (Ley 1712), garantizando el cumplimiento normativo de la propuesta.

#### 2.7.4. Retroalimentación desde preguntas con respuesta cualitativa

Cualitativa (P7: Riesgos Olvidados): La respuesta cualitativa inicial indica que, si bien el catálogo era sólido, omitió tres riesgos de alta prioridad (Alto/Extremo) que reflejan la realidad operativa y el entorno digital de la Aerocivil. El primero de ellos es el riesgo de Impacto Ambiental y Sostenibilidad, el cual crea controversias por emisiones de carbono o fallos en regulaciones ambientales en aeropuertos. En este caso se sugirió que la probabilidad

era de 4, el Impacto de 5 (Riesgo Extremo:  $P \times I = 20$ ). La integración de este riesgo era viable por el crecimiento del tráfico aéreo (27.4 millones de pasajeros proyectados en 2025), lo cual aumenta el escrutinio público sobre la huella ecológica de la industria (ANATO, 2025). Esta situación afecta la dimensión de Ciudadanía en la reputación y se alinea con tratados internacionales (Convenio de Chicago). La crisis podría viralizarse en redes. En este escenario, la guía debe integrar este escenario en el Mapa de Riesgos (Tabla 16) y crear una Plantilla SCCT enfocada en la Acción Correctiva y la Justificación de las políticas de sostenibilidad de la Aerocivil.

Riesgo por Conflictos Laborales Internos como las huelgas o disputas con controladores aéreos (por ejemplo, "Operación Reglamento") es otra de las omisiones que se tuvo en el desarrollo de la investigación. La prioridad sugerida es de: Probabilidad 3, Impacto 5 (Riesgo Alto/Extremo:  $P \times I = 15$ ). Esta insinuación se justifica porque las disputas históricas (como la de 2011-2012) pueden escalar rápidamente a demoras masivas, generando una percepción de ineficiencia de la Aerocivil. Debe integrarse en el Clúster Prevenible, pues la crisis es causada por la gestión interna. Se requiere un protocolo de comunicación interna (como se sugirió en la Fase de Respuesta) y plantillas que utilicen la estrategia de Disculpa y Acción Correctiva hacia los ciudadanos, mientras se maneja la disputa laboral internamente. Afecta directamente la dimensión Workplace de la reputación.

También se hizo énfasis en un riesgo de Desinformación por IA o *Deepfakes*. Es decir, Amenazas digitales como videos falsos de incidentes aéreos generados por IA (*deepfakes*). En este caso la prioridad sugerida es: Probabilidad 4, Impacto 4 (Riesgo Extremo:  $P \times I = 16$ ). Esta idea se justifica porque la hiperconectividad y el avance de la IA aumentan la probabilidad de ataques de desinformación que pueden simular un incidente aéreo grave ("Hot").

Fase de Mitroff: Fortalece la Fase de Detección (Mitroff). En este caso, el ajuste requerido en la Guía es el Flujograma de Monitoreo 24/7 debe incluir un paso de Verificación de Autenticidad del contenido visual/auditivo. La Plantilla SCCT para este caso debe ser una Negación Fuerte seguida inmediatamente de la presentación de pruebas oficiales (datos de radar, fotos reales).

El consenso final indica que la guía es funcional, pero que para alcanzar la excelencia, se deben implementar los siguientes ajustes: integrar formalmente los tres nuevos escenarios de riesgo

(Ambiental, Laboral y *Deepfakes*) en el Catálogo de Riesgos Reputacionales Priorizados (Tabla 16), y se ajustarán las Plantillas de Comunicación para que respondan específicamente a las exigencias de sostenibilidad y las crisis de origen interno. Este proceso de ajuste fortalece la Pertinencia (P1) de la guía, respondiendo directamente a las observaciones del experto.

### 2.7.5. Análisis de la Retroalimentación Cualitativa (Complemento)

Los hallazgos adicionales se centran en la resiliencia operativa y la amenaza tecnológica avanzada, reforzando la necesidad de protocolos de "control percibido" por parte de la Aerocivil. Se identificaron dos riesgos que deben integrarse formalmente en el Catálogo de Escenarios: Fallo en la Gestión de Combustible Aeronáutico (Escasez Prolongada). Paraliza operaciones, genera percepción de incompetencia en planificación estratégica (Clúster Prevenible) y afecta indirectamente la seguridad operacional. Este riesgo subraya la importancia de la Comunicación Proactiva en la fase de Prevención y la necesidad de una plantilla SCCT enfocada en la Excusa/Justificación con Acción Correctiva (garantizar el suministro futuro); Fallo Masivo en Sistemas de Respaldo de Navegación Aérea (Redundancia). Es un riesgo extremo tanto operacional como reputacional. Un fallo dual es el peor escenario de seguridad.

La guía debe tratar este escenario como el máximo nivel de crisis "Hot". Exige un protocolo de respuesta ultrarrápido donde la comunicación no comprometa la percepción de control técnico (evitando pánico, pero siendo transparente sobre el fallo). En lo expuesto, las acciones propuestas por los expertos sirven para afinar la Guía Metodológica (Capítulo 2):

**Tabla 38. Configuración de acciones**

Acción Sugerida	Componente de la Guía Por Ajustar	Eje Metodológico Reforzado
Actualizar el Mapa de Riesgos con Fallo de Redundancia	Catálogo de Riesgos (2.1)	Pertinencia
Incluir Simulacros de Fallos Simultáneos	Fase de Respuesta (Flujograma y Entrenamiento)	Funcionalidad/Aplicabilidad
Inclusión de <i>Ransomware</i> (P:4, I:5) en Zona Roja	Catálogo de Riesgos (2.1)	Pertinencia
Plantillas Específicas para Crisis "Víctima"	Plantillas SCCT (2.2)	Coherencia Teórica (SCCT)
Simulacros Anuales con UNGRD y Énfasis en Continuidad de Servicio (Decreto 2157)	Fase de Respuesta/Aprendizaje	Ciclo Completo (Mitroff)

Adaptado desde análisis cualitativo de opinión de expertos

El análisis cuantitativo arrojó una validación sólida (Promedio 4.2), y el cualitativo proporcionó los ajustes precisos para alcanzar la excelencia y abordar la totalidad de los riesgos Extremos.

### 3. Conclusiones y Recomendaciones

1. El diseño de la Guía Metodológica propuesta para la Gestión de Crisis Reputacional en la Aerocivil permitió validar la idea inicial como solución práctica, pertinente y funcional que responde al objetivo general de fortalecer la confianza pública y la capacidad de respuesta institucional.

#### Objetivo Específico 1: Análisis del Marco Regulatorio y Modelos Internacionales

2. Se confirmó la existencia de un vacío metodológico en la Aerocivil, donde la obligación legal de transparencia (Ley 1712/2014) y el rigor técnico (RAC) no se convertían en protocolo formal e integrado de comunicación estratégica para la contención de crisis.
3. La Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT) de Coombs y el Modelo de las Cinco Fases de Mitroff fueron identificados como los marcos teóricos aplicables. SCCT justifica la necesidad de variar la postura comunicacional (Disculpa vs. Compasión) según la atribución de responsabilidad percibida, mientras que Mitroff estructura el ciclo completo, incluyendo la prevención y el aprendizaje organizacional.
4. Se comprobó que los plazos críticos de respuesta en modelos internacionales de GCR son aplicables a la Aerocivil, porque justifican la necesidad de un Flujograma de Activación que asegure la emisión del primer mensaje oficial (Holding Statement) dentro del límite de 60 minutos, como exige la velocidad de las crisis "Hot".

#### Objetivo Específico 2: Identificar Riesgos y Diseño del Protocolo

5. El diseño del Mapa de Riesgos Reputacionales (Extremo y Alto) es pertinente (P1: 4.4), porque cubre escenarios críticos como accidentes aéreos, fallas del ATC y corrupción, por lo cual, sirve de base empírica para la priorización del protocolo.
6. Las Plantillas de Comunicación diseñadas, basadas en la SCCT, logran el equilibrio entre el rigor técnico del RAC y la obligación de transparencia, aunque su efectividad total exige la integración de escenarios sensibles, como la escasez de combustible y los conflictos laborales internos, los cuales reclaman una postura inmediata de Disculpa/Acción Correctiva.
7. El diseño del Protocolo de Actuación diseñado, incluye herramientas de toma de decisiones y un Flujograma de Activación, que facilita una solución integral al problema planteado en el TFM. Este protocolo integra las fases de Prevención, Respuesta y

Recuperación, incluyendo un sistema de monitoreo 24/7 esencial para la detección de crisis "Hot" digitales.

### Objetivo Específico 3: Validación de la Guía Metodológica

8. La Guía Metodológica fue validada por el juicio de expertos con un promedio general de 4.2, ratificando su funcionalidad (P2: 4.2) y coherencia legal (P4: 4.2). La alta calificación demuestra que el protocolo es operativamente viable para el contexto de la Aerocivil y cuenta con el respaldo de expertos en el sector.
9. La inclusión de la Auditoría Postcrisis y el Aprendizaje (Mitroff) (P5: 4.2) en la guía es esencial porque al ser validada, se asegura que no es un documento estático, sino un ciclo de mejora continua que fortalece la resiliencia institucional de la Aerocivil ante riesgos evolutivos (como deepfakes y fallos de redundancia).
10. A pesar de la validación general, la retroalimentación cualitativa evidenció la necesidad de realizar ajustes para alcanzar la excelencia, incluyendo la formalización de escenarios de riesgo ambiental, laboral y tecnológico que garantizan que el protocolo esté completamente preparado para todos los escenarios de riesgo Alto y Extremo identificados en el contexto colombiano.

### 3.1. Recomendaciones Estratégicas

Las recomendaciones se enfocan en cómo la Aerocivil debe institucionalizar la Guía para transformar su cultura de respuesta.

#### 1. Integración y Autoridad del Vocero. Acción:

Institucionalizar el Flujograma de Activación y otorgar autoridad de Toma de Decisión al Director de Comunicaciones/Vocero en el Comité de Crisis. El Vocero debe estar facultado para emitir el  *Holding Statement*  aprobado en el plazo de 60 minutos sin esperar la aprobación de niveles que puedan generar demoras críticas. Se debe incluir formalmente los perfiles de Seguridad Ambiental y Gestión Laboral en el Comité de Crisis ante sus respectivos escenarios de riesgo Extremo.

#### 2. Recomendación Operativa: actualización y simulacros

Actualizar el Mapa de Riesgos (Tabla 16) para incluir formalmente los escenarios de Prioridad Extrema identificados por los expertos: Fallo Masivo en Sistemas de Redundancia de Navegación Aérea; Controversias por Impacto Ambiental y Sostenibilidad; Riesgo de Desinformación por *Deepfakes* (para reforzar la fase de monitoreo 24/7). Realizar simulacros anuales obligatorios centrados en los escenarios Extremos (ej. Ataque *Ransomware* o Fallo de Redundancia) con participación de la UNGRD y enfocados en la coordinación de la comunicación para no comprometer la percepción de control técnico.

### 3. Recomendación Legal y Tecnológica

Invertir en tecnología de Monitoreo Digital que permita la detección temprana de *Deepfakes* y patrones de desinformación (crisis "Hot" digital). Crear un Protocolo de Comunicación Interna formal que aborde los Conflictos Laborales (huelgas/disputas) como riesgo "Prevenible", asegurando que el mensaje a los empleados sea entregado antes que el mensaje público para mitigar daños a la dimensión *Workplace* de la reputación. Esta estructura de conclusiones y recomendaciones demuestra cómo la teoría (SCCT, Mitroff) se traduce en una solución práctica y validada por expertos del sector aeronáutico.

### 4. Recomendación para fortalecer la gobernanza institucional

Crear un Comité de Gobernanza Reputacional y Digital dentro de la Aerocivil, conformado por representantes de Comunicaciones estratégicas, Seguridad Operacional, Asesoría Jurídica, Control Interno y Tecnologías de la Información. Este comité debe tener la autoridad para activar protocolos de crisis en un tiempo menor a 60 minutos, integrar el Mapa de Riesgos Reputacionales con riesgos operacionales y digitales; para supervisar la gestión reputacional estratégica en el desempeño institucional. Adoptar un modelo de gobernanza en red inspirado en buenas prácticas internacionales (UE), incorporando alianzas público-privadas (PPP) con expertos en tecnología para monitoreo digital.

### 5. Recomendación de programa integral de Gestión Reputacional Digital (DRM)

Establecer un Centro de Monitoreo Digital equipado con herramientas de escucha activa e IA para detectar tempranamente crisis "Hot" y "Cold", tendencias negativas, deepfakes, desinformación y picos de menciones en redes sociales. Desarrollar un Protocolo de

Verificación Digital que valide contenido viral antes de cualquier comunicación oficial, integrando criterios técnicos (RAC), legales (Ley 1712/LTAIP) y reputacionales (SCCT de Coombs). Incluir un repositorio de mensajes preaprobados (holding statements) para escenarios digitales de alto riesgo, y realizar simulacros anuales de crisis digitales.

#### 6. Recomendación en adoptar una Política Institucional de Uso Responsable de Redes Sociales y Capacitación Obligatoria

Establecer una Política de Conducta Digital y un Código de Uso Responsable de Redes Sociales para funcionarios, voceros y servidores públicos (especialmente en roles sensibles como ATC, inspectores y directivos), definiendo límites, responsabilidades, sanciones y principios éticos alineados con la misión institucional y normativas como la Ley 1712. Implementar un Programa de Capacitación anual en Comunicación Digital Responsable, enfocado en manejo de información pública/reservada, prevención de filtraciones, interacción segura con ciudadanos, identificación de riesgos reputacionales y gestión de influencers/desinformación. Designar solo voceros autorizados para mensajes institucionales en plataformas como X, Instagram o Facebook, e integrar esta política al ciclo de Mitroff (fases de Detección y Aprendizaje), con auditorías post-crisis para evaluar cumplimiento.

## 4. Referencias Bibliográficas

- ABOTI, C.D., 2020. A Review: Forthcoming Commercial Aviation and Cyber Risks. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education* [en línea], vol. 6, no. 2, [consulta: 19 enero 2026]. ISSN 2395-4396. Disponible en: [http://ijariie.com/AdminUploadPdf/A\\_Review\\_\\_Forthcoming\\_Commercial\\_Aviation\\_and\\_Cyber\\_Risks\\_copy11662.pdf](http://ijariie.com/AdminUploadPdf/A_Review__Forthcoming_Commercial_Aviation_and_Cyber_Risks_copy11662.pdf).
- AEROCIVIL. (2 de Febrero de 2025). Aeronáutica Civil. (aerocivil.gov.co) Retrieved 21 de octubre de 2025, from La seguridad aérea en ningún momento se ha visto afectada en Colombia: <https://www.aerocivil.gov.co/publicaciones/4434/la-seguridad-aerea-en-ningun-momento-se-ha-visto-afectada-en-colombia/#:~:text=En%20Colombia%2C%20la%20situaci%C3%B3n%20no,permanent e%20de%20nuestro%20talento%20humano>.
- AERONÁUTICA CIVIL. (9 de agosto de 2025). 27.482.000 pasajeros se movilizaron por los aeropuertos de Colombia durante el primer semestre de 2025. Retrieved 22 de septiembre de 2025, from aerocivil.gov.co: [https://www.aerocivil.gov.co/publicaciones/4383/27482000-pasajeros-se-movilizaron-por-los-aeropuertos-de-colombia-durante-el-primer-semestre-de-2025/#:~:text=Transporte%20de%20carga:&text=Durante%20el%20primer%20semestre%20de%202025%2C%20se%20movilizaron%](https://www.aerocivil.gov.co/publicaciones/4383/27482000-pasajeros-se-movilizaron-por-los-aeropuertos-de-colombia-durante-el-primer-semestre-de-2025/#:~:text=Transporte%20de%20carga:&text=Durante%20el%20primer%20semestre%20de%202025%2C%20se%20movilizaron%20)
- AERONÁUTICA CIVIL. (marzo de 2025). Normas de autoridad aeronáutica. (aerocivil.gov.co) Retrieved 3 de noviembre de 2025, from aerocivil.gov.co: [https://www.aerocivil.gov.co/autoridad\\_aeronautica/normatividad/13-reglamentos-aeronauticos-de-colombia-rac#:~:text=Reglamentos%20Aeron%C3%A1uticos%20de%20Colombia%20\(RAC\)](https://www.aerocivil.gov.co/autoridad_aeronautica/normatividad/13-reglamentos-aeronauticos-de-colombia-rac#:~:text=Reglamentos%20Aeron%C3%A1uticos%20de%20Colombia%20(RAC))
- Álvarez, E., & Murillo, L. (2018). Estrategias de comunicación y manejo de crisis en plataformas digitales. *Revista de Comunicación Digital*, 4(1), 10-22.
- AMALI, M.T., 2019. STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS PUBLIC RELATIONS PT. LION MENTARI AIRLINES DALAM MERESPON KASUS KECELAKAAN PESAWAT LION AIR JT610. *Jurnal Audience* [en línea], vol. 2, no. 2, pp. 116-134. ISSN 2620-8393. DOI

- 10.33633/ja.v2i2.2709. Disponible en:  
<http://publikasi.dinus.ac.id/index.php/audience/article/view/2709>.
- ANATO. (7 de noviembre de 2025). El tráfico aéreo internacional impulsa los viajes en Colombia. (El Colombiano) Retrieved 3 de diciembre de 2025, from [expreso.info: https://www.expreso.info/noticias/internacional/109572\\_el\\_trafico\\_aereo\\_internacional\\_impulsa\\_los\\_viajes\\_en\\_colombia#:~:text=El%20tr%C3%A1fico%20a%C3%A9reo%20internacional%20contin%C3%BAa%20siendo%20el,7%2C3%25%2C%20frente%20al%20mismo%20periodo%20de%2020](https://www.expreso.info/noticias/internacional/109572_el_trafico_aereo_internacional_impulsa_los_viajes_en_colombia#:~:text=El%20tr%C3%A1fico%20a%C3%A9reo%20internacional%20contin%C3%BAa%20siendo%20el,7%2C3%25%2C%20frente%20al%20mismo%20periodo%20de%2020).
- ANAS, M., 2025. Global Ethical and Regulatory Frameworks for AI in Commercial Aviation: Analysis, Gaps, and Governance Proposals [en línea]. 16 junio 2025. S.l.: s.n. Disponible en: <https://engrxiv.org/preprint/view/4699/version/6377>.
- ANDINA CONSULTANDO. (16 de octubre de 2023). La reputación en la gestión pública. Retrieved octubre de 2025, from Centro Empresarial Pardo. Torre C: <https://gremcocorp.com.pe/es/nuestros-proyectos/centro-empresarial-pardo/>
- Belaúnde, G. (2012). Gestión del riesgo reputacional en organizaciones públicas. *Revista Gestión Pública*, 9(1), 70-85.
- BJÖRCK, A., 2016. Crisis Typologies Revisited: An Interdisciplinary Approach. *Central European Business Review* [en línea], vol. 5, no. 3, pp. 25-37. ISSN 18054854. DOI 10.18267/j.cebr.156. Disponible en: <http://cebr.vse.cz/doi/10.18267/j.cebr.156.html>.
- BRITO, M. (20 de abril de 2025). Cuando se desata una crisis: El modelo de Gestión de Crisis en cinco etapas de Mitroff. (BRITOPIAN) Retrieved 25 de noviembre de 2025, from [britopian.com: https://www.britopian.com/earned/mitroff-five-stage-crisis-management-model/#:~:text=No%20hay%20un%20cambio%20cultural,empresas%20institucionalizan%20lo%20que%20aprenden.&text=El%20Modelo%20Relacional%20de%20Gesti%C3%B3n,antes%20de%20cualquier%20evento%20](https://www.britopian.com/earned/mitroff-five-stage-crisis-management-model/#:~:text=No%20hay%20un%20cambio%20cultural,empresas%20institucionalizan%20lo%20que%20aprenden.&text=El%20Modelo%20Relacional%20de%20Gesti%C3%B3n,antes%20de%20cualquier%20evento%20)
- BÖRZEL, T.A. y HEARD-LAURÉOTE, K., 2009. Networks in EU Multi-level Governance: Concepts and Contributions. *Journal of Public Policy* [en línea], vol. 29, no. 2, pp. 135-151. ISSN 0143-814X. DOI 10.1017/S0143814X09001044. Disponible en:

[https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S0143814X09001044/type/journal\\_article](https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S0143814X09001044/type/journal_article).

BROWN, T.J., 2006. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science* [en línea], vol. 34, no. 2, pp. 99-106. ISSN 0092-0703. DOI 10.1177/0092070305284969. Disponible en: <http://link.springer.com/10.1177/0092070305284969>.

CAPRIAN, Iulia, LOM, I.V. y CAPRIAN, Iurie, 2023. Aviation insurance industry in the global economic crisis. *INCAS BULLETIN* [en línea], vol. 15, no. 2, pp. 135-140. ISSN 22474528. DOI 10.13111/2066-8201.2022.15.2.12. Disponible en: [https://bulletin.incas.ro/files/caprian-iulia\\_\\_lom-i\\_\\_caprian-iurie\\_\\_vol\\_15\\_iss\\_2.pdf](https://bulletin.incas.ro/files/caprian-iulia__lom-i__caprian-iurie__vol_15_iss_2.pdf).

CHOI, J., ROBINSON, S., RUDDLE, T. y FISTER, A., 2025. Restoring Public Trust After a Data Breach Crisis: Reputational Response Strategies for Government, For-Profit, and Nonprofit Organizations. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy* [en línea], vol. 16, no. 3, ISSN 1944-4079. DOI 10.1002/rhc3.70026. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/rhc3.70026>.

CIAN, L. y CERVAI, S., 2014. Under the reputation umbrella. *Corporate Communications: An International Journal* [en línea], vol. 19, no. 2, pp. 182-199. ISSN 1356-3289. DOI 10.1108/CCIJ-10-2011-0055. Disponible en: <http://www.emerald.com/ccij/article/19/2/182-199/42419>.

Colombia Aprende. (2022). *Caracterización del Sector Aeronáutico Colombiano*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación Nacional.

COOMBS, T. (2015). *Comunicación de crisis continua : planificación, gestión y respuesta* 4a edición. Londres, Inglaterra: Editorial SAGE.

Coombs, T. (2018). Teoría de la comunicación de crisis situacionales. *Enciclopedia SAGE de la Reputación Corporativa*, 2-15. <https://doi.org/DOI> del capítulo:<https://doi.org/10.4135/9781483376493.n280>.

COOMBS, W.T., 2007. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation*

Review [en línea], vol. 10, no. 3, pp. 163-176. ISSN 1363-3589. DOI 10.1057/palgrave.crr.1550049. Disponible en: <http://link.springer.com/10.1057/palgrave.crr.1550049>.

CORPORATE EXCELLENCE. (28 de julio de 2025). Anatomía de una crisis reputacional: el caso Boeing. (corporateexcellence.org) Retrieved 8 de septiembre de 2025, from Gestión de la Reputación: <https://www.corporateexcellence.org/recurso/anatomia-de-una-crisis-reputacional-el-caso-boeing/9a78efee-107e-570f-487c-78fe3df53c3d>

DA CAMARA, N.Z., 2011. Identity, Image and Reputation. Reputation Management [en línea]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, pp. 47-58. vol. Part F381. Disponible en: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-19266-1\\_6](http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-19266-1_6).

De Gasperín, M. (2012). Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis. Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Decreto 1294. (2021). Modificar la estructura de la Aerocivil para adaptarla a las necesidades del sector aeronáutico colombiano. Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 51.827 .

Decreto 1984. (2019). Asesorar y alinear la estrategia general de comunicaciones del Gobierno nacional en el manejo de situaciones especiales de crisis de reputación y/o imagen. Presidencia de la República.

Decreto 2157. (2017 ). se adoptan directrices generales para la elaboración del plan de gestión del riesgo de desastres de las entidades públicas y privadas en el marco del artículo 42 de la Ley 1523 de 2012. Bogotá: Presidencia de la República.

Decreto 2724. (1993). modifica la estructura de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil y se determinan sus funciones. Bogotá, Colombia: Diario Oficial.

DEMARCO, M.C., 2000. Airline reputation: customer service in crisis. [en línea]. S.l.: [consulta: 19 enero 2026]. Disponible en: <https://rdw.rowan.edu/etd>.

DINIATI, A., 2025. Strategic crisis communication: navigating digital complexity in aviation case study. Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies) [en línea], vol. 9, no. 1, pp. 089-097. ISSN 2549-7626. DOI 10.25139/jsk.v9i1.9148. Disponible en: <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/jsk/article/view/9148>.

- DURAN SINDREU. (6 de julio de 2025). Compliance en el sector público: más allá de la normativa, hacia una cultura de integridad y eficacia. (duransindreu.com) Retrieved 4 de septiembre de 2025, from duransindreu.com: <https://www.duransindreu.com/compliance-en-el-sector-publico-mas-alla-de-la-normativa-hacia-una-cultura-de-integridad-y-eficacia/#:~:text=Integridad%20institucional:%20el%20verdadero%20objetivo,y%20orientada%20al%20bien%20com%C3%BAAn>.
- EINWILLER, S., 2014. Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. Handbuch Unternehmenskommunikation [en línea]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 371-391. Disponible en: [https://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-4543-3\\_17](https://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-4543-3_17).
- ERICK. (2 de julio de 2025). El arte de la gestión de crisis para reducir el riesgo reputacional. (blog.reputationx.com) Retrieved 17 de octubre de 2025, from Reputation X: <https://blog.reputationx.com/art-of-crisis-management#:~:text=A.&text=La%20etapa%20precrisis%20es%20la,se%C3%B1ales%20tempranas%20de%20crisis%20potenciales>.
- Evercom. (2025). Claves para afrontar una crisis reputacional. Corporate Excellence, 1-2. <https://doi.org/https://www.corporateexcellence.org/recurso/claves-para-afrontar-una-crisis-reputacional/c66cc7e2-9b3f-e256-b258-d029aa6f7a40>
- EYM DESARROLLO CORPORATIVO. (6 de agosto de 2025). ¿Qué es el riesgo reputacional y cómo gestionarlo? (eymdesaco.com) Retrieved 25 de octubre de 2025, from eymdesaco.com: <https://www.eymdesaco.com/blog/riesgo-reputacional/>
- Fearn Banks, K. (2016). Comunicaciones de crisis: un enfoque de libro de casos (5.ª ed.). Barcelona, España: Routledge.
- Flórez, J. C. (2025). Ley 1712 de 2014. Transparencia y Derecho de acceso a la información pública nacional. Escuela Judicial de Formación Rodrigo Lara Bonilla. Bogotá: Consejo Superior de la Judicatura. <https://www.youtube.com/watch?v=mZcZWmE7KG0&t=12s>

- FOMBRUN, C. (1996). *Reputación: Cómo generar valor a partir de la imagen corporativa*. Massachusetts: Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard.  
<https://doi.org/0875846335,9780875846330>
- GANTA, S. y KOLLA, S., 2025. Crisis Management in Aviation: A Case Study of Hawaiian Airlines During the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation* [en línea], vol. 6, no. 3, pp. 1503-1506. ISSN 25827138. DOI 10.54660/.IJMRGE.2025.6.3.1503-1506. Disponible en: <https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/search?q=MGE-2025-3-344&search=search>.
- GARCÍA PONCE, D. y SMOLAK-LOZANO, E., 2013. Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, pp. 51-67. ISSN 1575-2844.
- GAULTIER-GAILLARD, S. y LOUISOT, J.-P., 2006. Risks to Reputation: A Global Approach. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice* [en línea], vol. 31, no. 3, pp. 425-445. ISSN 1018-5895. DOI 10.1057/palgrave.gpp.2510090. Disponible en: <https://link.springer.com/10.1057/palgrave.gpp.2510090>.
- GILLINGS, M., 2025. A Corpus-Assisted Perspective on Corporate Wrongdoing: The Boeing 737 Max Crisis. *International Journal of Business Communication* [en línea], ISSN 2329-4884. DOI 10.1177/23294884251339619. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23294884251339619>.
- GOLE, I., DOBREA, R.C. y GOMBOS, C.C., 2021. Aviation industry - challenges and uncertainties after the Covid-19 pandemic. En: T. KLIESTIK (ed.), *SHS Web of Conferences* [en línea], vol. 92, pp. 01010. ISSN 2261-2424. DOI 10.1051/shsconf/20219201010. Disponible en: <https://www.shs-conferences.org/10.1051/shsconf/20219201010>.
- GALICIA, et al. (2 de octubre de 2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. (Apertura Guadalajara) Retrieved 13 de noviembre de 2025, from [sciELO.org.mx: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-61802017000300042#:~:text=El%20proceso%20para%20hacer%20posible,etapa%20de%20piloteo%20del%20instrumento](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-61802017000300042#:~:text=El%20proceso%20para%20hacer%20posible,etapa%20de%20piloteo%20del%20instrumento).

- HARRIOTT, S.A., 2025. Navigating Turbulence. , DOI 10.4018/979-8-3693-9556-1.ch017.
- HOU, R., SONG, X., YAN, Q., ZHANG, X. y DENG, J., 2025. Synergistic Innovation Pathways in Aviation Complex Product Ecosystems: Enabling Sustainability Through Resource Efficiency and Systemic Collaboration. Sustainability [en línea], vol. 17, no. 17, pp. 7650. ISSN 2071-1050. DOI 10.3390/su17177650. Disponible en: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/17/7650>.
- HURTADO, V. (2022). Tesis doctoral: Propuesta de un modelo de gestión de la reputación de las Instituciones Públicas. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. <https://doi.org/https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/ca57d208-e54c-478f-9dcb-b5a04984f78e/content>
- JUIHER, E.M., GUERGUER, A. y OUADDI, H., 2025. Crisis Management 2.0: Using Influencers to Rebuild Public Trust in Times of Crisis. International Journal of Research in Economics and Finance [en línea], vol. 2, no. 8, pp. 206-218. ISSN 3009-5638. DOI 10.71420/ijref.v2i8.168. Disponible en: <http://ijref.org/index.php/public/article/view/168>.
- KARTIKAWATI, D., DIAN METHA ARIYANTI y PURNOMO, 2025. CORPORATE CRISIS COMMUNICATION IN THE AGE OF SOCIAL MEDIA: A LITERATURE REVIEW ON STRATEGIC ADAPTATION AND PUBLIC ENGAGEMENT. Indonesian Journal of Social Science and Education (IJOSSE) [en línea], vol. 1, no. 3, pp. 78-89. ISSN 3109-855X. DOI 10.62567/ijosse.v1i3.1016. Disponible en: <https://ejournal.jurnalcenter.com/index.php/ijosse/article/view/1016>.
- KAZANSKAIA, A.N., 2025. Crisis Communication as a Strategic Leadership Competence. NEYA Global Journal of Non-Profit Studies [en línea], DOI 10.64357/neya-gjnps-pbl-sp-exc-17. Disponible en: <https://neyaglobal.com/journal-nonprofit/crisis-communication-as-a-strategic-leadership-competence/>.
- KUSWATI, Y., KUSMAYADI, D. y PRATOMO, H.W., 2025. Maintaining Public Trust and Reputation in the Digital Age. IJESS International Journal of Education and Social Science [en línea], vol. 6, no. 1, pp. 133-138. ISSN 2686-2239. DOI 10.56371/ijess.v6i1.432. Disponible en: <https://ejournal.aissrd.org/index.php/ijess/article/view/432>.

- Ley 1474. (2011). Estatuto anticorrupción. Congreso de la República.
- Ley 1712. (2014). Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República.
- Llorente, & Cuenca. (21 de agosto de 2019). Desafíos de las crisis CALIENTES y FRÍAS y cómo abordarlas. Ideas Llyc, 1-16. [https://doi.org/https://llyc.global/wp-content/uploads/2023/10/El\\_desafio\\_de\\_las\\_crisis\\_hot\\_y\\_cold\\_ES.pdf](https://doi.org/https://llyc.global/wp-content/uploads/2023/10/El_desafio_de_las_crisis_hot_y_cold_ES.pdf)
- LU, Y., 2025. The matching effect between crisis type and organizational repair strategy: A study on the path of rebuilding public trust based on cognitive dissonance theory. , vol. 6, no. 3, DOI 10.71465/aljb2176.
- MARTÍN, M; GONZÁLEZ, R. (2018). Modelos de gestión de crisis y reputación corporativa. Revista de Estudios Empresariales, 12(3), 50-66.
- MATEUS, L. F. (2021). Modelo de gestión del cambio para la implementación de los rac 141, 142 y 147 en los centros de instrucción o de entrenamiento certificados por una autoridad Aeronáutica Civil. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- MITROFF, I. (2000). Gestionar las crisis antes de que ocurran. California: Amacom. <https://doi.org/ISBN:9780814473283,0814473288>
- MURILLO, L., & ÁLVAREZ, E. (2018). La digitalización y la gestión de crisis reputacionales. Revista Comunicación y Responsabilidad Social, 1(2), 1, 15-28.
- NDONE, J., 2024. Taking a Nosedive: Can Boeing's Image be Saved? Application of Image Repair Theory. International Journal of Mass Communication [en línea], vol. 2, pp. 10-19. ISSN 2818-3401. DOI 10.6000/2818-3401.2024.02.02. Disponible en: <https://lifescienceglobal.com/pms/index.php/IJMC/article/view/9770>.
- Nieves, L. P. (2014). Ley 1474 de 2011: ¿un arma contra la corrupción? Universidad Militar Nueva Granada, 1-22. <https://doi.org/https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/cc567aab-0f1d-46fe-8dc2-7ec6953a6586/content#:~:text=3.-,La%20ley%201474%20de%202011,la%20lucha%20contra%20la%20corrupci%C3%B3n.>

- Paraskevas, A. (2025). Las cinco etapas de la gestión de crisis de Mitroff. *Enciclopedia de Gestión de Crisis*. <https://doi.org/10.4135/9781452275956.n214>
- PÉREZ, A. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I., 2014. Business identity, image and reputation: The integration of theoretical perspectives for a successful management. *Cuadernos de Gestión [en línea]*, vol. 14, no. 1, pp. 97-126. ISSN 11316837. DOI 10.5295/cdg.130389ap. Disponible en: <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/18982>.
- PIETROLUONGO, L. (18 de abril de 2020). Teoría de la comunicación situacional en crisis: lo que necesita saber. (elegantthemes.com) Retrieved 6 de septiembre de 2025, from *Elegant Themes*: <https://www.elegantthemes.com/blog/marketing/situational-crisis-communication-theory>
- POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO. (26 de agosto de 2025). Redacción CM Poliverso. Retrieved 2025, from *Crisis del Combustible en Colombia: Impacto en la Aviación y el Turismo (2024)*: <https://www.poli.edu.co/blog/poliverso/crisis-combustible-en-colombia-2024#:~:text=En%20agosto%20de%202024%2C%20Colombia,incertidumbre%20en%20la%20industria%20tur%3%ADstica.&text=Your%20browser%20can't%20play%20this%20video.&text=An%20error%20occurred.,i>
- QI, P., CAO, J., YANG, T., GUO, J. y LI, J., 2019. Exploiting Multi-domain Visual Information for Fake News Detection. 2019 IEEE International Conference on Data Mining (ICDM) [en línea]. S.l.: IEEE, pp. 518-527. vol. 2019-November. ISBN 978-1-7281-4604-1. DOI 10.1109/ICDM.2019.00062. Disponible en: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8970940/>.
- RAHMAWATI, A., PRATIWI, M. y YUSA, M.Y., 2024. Navigating Turbulence: Analyzing the Crisis Response of Sriwijaya Air following the SJ182 Plane Crash using Situational Crisis Communication Theory (SCCT). *CHANNEL: Jurnal Komunikasi [en línea]*, vol. 12, no. 1, pp. 84-93. ISSN 2621-2579. DOI 10.12928/channel.v12i1.366. Disponible en: <https://journal1.uad.ac.id/index.php/channel/article/view/366>.
- RATNAYAKA, R., THAM, J., AZAM, F. y SHUKRI, S.M., 2024. Integrated Frameworks for Effective Online Reputation Management: A Comprehensive Review of Theoretical Models and Interconnections. *Revista de Gestão Social e Ambiental [en línea]*, vol. 18, no. 8, pp.

- e06024. ISSN 1981-982X. DOI 10.24857/rgsa.v18n8-066. Disponible en: <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/view/6024>.
- REIN, G.L., 2005. Reputation Information Systems: A Reference Model. [en línea]. S.I.: Disponible en: <http://www.visible.com>.
- Resolución 189. (2025). por la cual se modifica la norma RAC 160 -Seguridad de la Aviación Civil de los Reglamentos Aeronáuticos de Colombia. Bogotá, Colombia: Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil.
- Revista UNO. (2013). La emergencia de la economía de la reputación corporativa. Eevista-uno.com, 1-4. <https://doi.org/https://www.revista-uno.com.br/uno/la-emergencia-de-la-economia-de-la-reputacion-corporativa/#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20de%20la%20reputaci%C3%B3n%20es%20el,valor%20de%20las%20acciones%20de%20las%20compa%C3%B1%C3%ADas>.
- RIDHETA CITRAWIJAYA, O., KURNIAWAN SUSANTO, B. y ANANDA AMALIA, D., 2024. The Role of Communication Strategies in Crisis Management: A Comparative Analysis Across Industries. The Journal of Academic Science [en línea], vol. 1, no. 6, pp. 748-761. ISSN 2997-7258. DOI 10.59613/cej49p88. Disponible en: <https://thejoas.com/index.php/thejoas/article/view/116>.
- ŞABANLI, A. y BALCI, B., 2025. Perception and representation of reputation through the eras: from traditional trust to post-cognition. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi [en línea], vol. 11, no. 18, pp. 196-221. ISSN 2149-1984. DOI 10.51947/yonbil.1742403. Disponible en: <http://dergipark.org.tr/en/doi/10.51947/yonbil.1742403>.
- SANTANA, M.K.A. y CHAGAS JR., M.F., 2025. Cooperative Systems Increasing the Chance of Success of Innovative Projects: A Case from the Brazilian Aerospace Sector. Journal of Aerospace Technology and Management [en línea], vol. 17, ISSN 2175-9146. DOI 10.1590/jatm.v17.1363. Disponible en: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2175-91462025000100402&tIng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-91462025000100402&tIng=en).

- SAQIB, N. y AGRAWAL, S., 2024. Exploiting brand marketing for building brand reputation, competence and loyalty among consumers: A conceptual model. *Futuristic Trends in Management*. S.l.: s.n., vol. 3. ISBN 978-93-5747-895-3.
- SCHULT, E.A., 2008. It's not rocket science: NASA's crisis communication efforts as a public sector organization following the Columbia shuttle disaster. [en línea]. S.l.: Disponible en: [https://repository.lsu.edu/gradschool\\_theses/3998](https://repository.lsu.edu/gradschool_theses/3998).
- Sellnow, T., & Seeger, M. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ,. <https://doi.org/9780470659298>
- SHERLOCK COMMUNICATIONS. (14 de octubre de 2022). La principal diferencia entre reputación e imagen. (sherlockcomms.com) Retrieved octubre de 2025, from sherlockcomms.com: <https://www.sherlockcomms.com/es/diferencia-reputacion-imagen/>
- SILVEIRA, P.B. da, 2018. Hybrid governance structure between public company and private partners: the case of Infraero in the Brazilian airline sector. *Revista Direito GV* [en línea], vol. 14, no. 2, pp. 537-556. ISSN 2317-6172. DOI 10.1590/2317-6172201822. Disponible en: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-24322018000200537&tIng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-24322018000200537&tIng=en).
- SIRAIT, E., 2024. Financial Risk of Airlines in Indonesia Case Study of Kualanamo (Medan) to Soekarno-Hatta (Cengkareng) Flight Route. *Jurnal Indonesia Sosial Sains* [en línea], vol. 5, no. 05, pp. 1166-1181. ISSN 2723-6595. DOI 10.59141/jiss.v5i05.1122. Disponible en: <https://jiss.publikasiindonesia.id/index.php/jiss/article/view/1122>.
- SUAREZ, P. (29 de septiembre de 2023). Reputación corporativa: un activo intangible parte de tu marca. Retrieved octubre de 2025, from Seonet: <https://www.seonetdigital.com/es/blog/reputacion-corporativa#:~:text=Acciones%20para%20construir%20una%20reputaci%C3%B3n,de%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente%20eficientes>.
- Tamayo, J. C., Pfeifer, N., & Trujillo, J. C. (2012). *Comunicación de crisis y riesgos reputacionales : estudio de caso : Colvan S.A. Bogotá, Colombia: Intellectum, Universidad de la Sabana.*

- THIESSEN, A. y INGENHOFF, D., 2011. Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management. *Corporate Communications: An International Journal* [en línea], vol. 16, no. 1, pp. 8-26. ISSN 1356-3289. DOI 10.1108/13563281111100944. Disponible en: <http://www.emerald.com/ccij/article/16/1/8-26/68747>.
- UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE AERONÁUTICA CIVIL. (2017). Seguridad de Aviación Civil RAC 160. Bogotá: Aerovicil.gov.co.
- Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil. (2025). Reglamento Aeronáutico Colombiano RAC 160. Bogotá: Aerocivil Colombia.
- Universidad Nacional de Colombia. (agosto de 2024). Protocolo de Crisis. (UNAL) Retrieved 25 de noviembre de 2025, from [Identidad.unal.edu.co](https://identidad.unal.edu.co): <https://identidad.unal.edu.co/guia-redes-sociales/d-protocolo-de-crisis/#:~:text=Las%20respuestas%20ante%20una%20crisis,no%20sigan%20evolucionando%20y%20creciendo.&text=Definiendo%20unas%20acciones%20claras%20podremos,de%20contingencia%20si%20es%20requ>
- VANGUARDIA. (2025). Controladores aéreos denuncian crisis en la Aerocivil ante Petro. Redacción Vanguardia(1).
- VASSALLO, J.P., SEO, Y. y ANSARI, S., 2025. Reputation-Damaging Events Over a Long Time Horizon: An Event-System Model of Substantive Reputation Repair. *Journal of Management*, vol. 51, no. 3, pp. 1231-1262. ISSN 15571211. DOI 10.1177/01492063231224353.
- VILLAFANE, J. (2019). Guía de la Reputación Empresarial. Madrid: Villafañe & Asociados. [https://doi.org/https://villafane.com/wp-content/uploads/2023/03/VA\\_Gui%CC%81a-de-la-Reputacio%CC%81n-Empresarial-Justo-Villafan%CC%83e-dir..pdf](https://doi.org/https://villafane.com/wp-content/uploads/2023/03/VA_Gui%CC%81a-de-la-Reputacio%CC%81n-Empresarial-Justo-Villafan%CC%83e-dir..pdf)
- YUNCO, V. y KOPARA, C., 2017. Fundamental Paradigms for Corporate Reputation. *Annals of Dunarea de Jos University. Fascicle I: Economics and Applied Informatics*, [en línea], pp. 60-65. ISSN 1584-0409. Disponible en: <https://ideas.repec.org/a/ddj/fseeai/y2017i2p60-65.html>.

ZERRATO, G., & Rodríguez, P. (2012). Gestión de crisis y comunicación en la aviación civil colombiana. . Revista Colombiana de Administración, 19(2), 45-63.

ZYGLIDOPOULOS, S., 1999. Responding to Reputational Crises: A Stakeholder Perspective. Corporate Reputation Review [en línea], vol. 2, no. 4, pp. 333-350. ISSN 1363-3589. DOI 10.1057/palgrave.crr.1540090. Disponible en: <http://link.springer.com/10.1057/palgrave.crr.1540090>.

## ANEXO A: Cuestionario aplicado

### Cuestionario de validación Guía Metodológica de Gestión de Crisis Reputacional Aerocivil

Señor(a) funcionario del sector aeronáutico de Colombia.

Este ejercicio académico ha sido diseñado para aprovechar su experiencia en el ámbito de la Gestión de Crisis Reputacional aplicado en el sector aeronáutico. Su propósito es realizar una validación que permita evaluar la pertinencia, funcionalidad y coherencia teórico-legal de la Guía Metodológica propuesta, con el objetivo de garantizar el rigor científico necesario para su futura implementación en la Autoridad Aeronáutica de Colombia.

Cada pregunta de la encuesta corresponde a los ejes de evaluación definidos por el investigador: Pertinencia, Funcionalidad y Coherencia Teórica/Legal. La escala de valoración utilizada es la siguiente:

- 1: Totalmente en desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: Neutral.
- 4: De acuerdo.
- 5: Totalmente de acuerdo.

Muchas gracias.

#### Responsable.

Oscar David Forero Peraza.  
Estudiante Universidad Internacional de la Rioja - UNIR.

\* Obligatorio

#### Información general.

2. Nombre completo \*

3. Seleccionar la entidad en la que trabaja. \*



4. Dominio de experiencia. \*

- Operaciones Aéreas.
- Seguridad Operacional.
- Comunicaciones estratégicas.
- Derecho Público
- Otras

Atrás

Siguiente

Página 2 de 4

5. ¿El protocolo propuesto en la guía presentada sobre Riesgos Reputacionales (Extremo y Alto), aborda la totalidad de los escenarios más críticos que amenazan la legitimidad y la confianza pública de la Aerocivil?

Página No. 26. Numeral 2.2.1. Riesgos Reputacionales.

\*

1

2

3

4

5

6. ¿El Flujograma de Activación Inmediata es realista y funcional para la Aerocivil, permite la toma de decisiones y la emisión del  *Holding Statement*  dentro del plazo crítico de 60 minutos?

Página No. 43. Literal A. Flujograma de activación inmediata.

\*

1

2

3

4

5