

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 1 de 17

INTRODUCCION

La Unidad para las Víctimas para su adecuado funcionamiento cuenta con una serie de equipos humanos y técnicos, que, por la naturaleza de su trabajo, en la mayoría de los casos, presentan amenazas¹, vulnerabilidades² y riesgos³ que pueden alterar su funcionamiento. Generalmente, cuando se presentan problemas graves que afectan estos equipos, la marcha de la Unidad se traumatiza y se pone en entredicho su gobernabilidad.

Son variados los eventos que conllevan a contingencias, entendidas éstas como situaciones inesperadas que irrumpen en el curso normal de las operaciones y pueden afectar de manera integral a individuos, colectivos, instituciones o sistemas⁴; contingencias que si no se tratan adecuadamente pueden terminar en crisis⁵ que interfieren negativamente en la imagen y la credibilidad de la Unidad ante los Grupos de Interés (víctimas, empleados, contratistas, Estado, sociedad y comunidad nacional e internacional en general). Situaciones de crisis frente a las cuales, en la mayoría de los casos, no se está preparado para abordarlas por insuficiencia en la capacidad de respuesta por parte de un área o grupo especializado para tal fin.

La Unidad cuenta, en su desempeño con distintos grupos de interés, con los que debe relacionarse para cumplir su misión, los cuales son:

- Las víctimas,
- Los empleados.
- Los contratistas, operadores y sus empleados.
- El Estado
- La sociedad y las comunidades.
- Organismos Internacionales
- Medios de Comunicación (ver siguiente cuadro).

¹ Representa un peligro latente asociado con un fenómeno físico de origen natural o antrópico que puede presentarse en un sitio específico y en un tiempo determinado, produciendo efectos adversos en las personas, los bienes y/o el medio ambiente.

² Predisposición intrínseca de un sujeto o elemento a sufrir daño, debido a posibles acciones externas.

³ Destrucción o pérdida esperada obtenida del producto de la probabilidad de ocurrencia de eventos peligrosos y de la vulnerabilidad de los elementos expuestos a tales amenazas, matemáticamente expresado como la probabilidad de exceder un nivel de consecuencias económicas y sociales en un cierto sitio y en un cierto período de tiempo (Spence, R.J.S. 1990."Seismic Risk Modelling - A review of Methods", 1990).

⁴ Documento Universidad Nacional (2001) Qué hacer ante situaciones de riesgo. Bogotá Pág. 5.

⁵ La crisis es definida como: "una situación conflictiva que entra en la esfera pública, es decir, cuando un asunto pasa a los medios de comunicación. Por lo tanto, mientras el problema se mantiene en el ámbito privado no se puede hablar de crisis". Cavadas Gormaz María José. experta en temas de seguridad de la ciudad de Madrid, España.

"Cualquier evento que amenaza la imagen y reputación de una institución, compañía o persona, que tiene el potencial de generar publicidad negativa" y "situación que puede amenazar la reputación de una institución y/o lesionar sus atributos".Rossignoli Oscar, ¿Qué es el manejo de crisis?

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
Código: 120.01.06-2		Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 2 de 17

Cada grupo tiene unos intereses particulares, que la Unidad debe atender, como se puede ver a continuación:

GRUPO	INTERESES
Víctimas	1. Atención de calidad, adecuada y oportuna. 2. Ética y transparencia. 3. Garantía de derechos, cumplimiento de deberes. 4. Gestión de la Unidad respetuosa y cuidadosa. 5. Inversión social para el desarrollo de país (no paternalista).
Empleados	1. Gestión de empleados (un gran lugar para trabajar, condiciones seguras de trabajo, desarrollo profesional, derecho de asociación, conciliar vida profesional y familiar, contribuir a calidad de vida de familiares y pensionados). 2. Ética y transparencia. 3. Contribuir al desarrollo social.
Contratistas y empleados	1. Ética y transparencia (asegurar transparencia, respeto y buena comunicación en procesos de contratación). 2. Asegurar condiciones de seguridad y ambiente favorable de trabajo (un gran lugar para trabajar, condiciones seguras de trabajo, desarrollo profesional, remuneración adecuada, contribuir a su calidad de vida y la de sus familias). 3. Contribuir al desarrollo económico y social de las víctimas, sus familias y sus comunidades. 4. Apoyar y respetar los derechos humanos.
Estado	1. Ética y transparencia. 2. Mayor información e involucramiento responsable de las autoridades nacionales y locales (en asuntos y decisiones de que se relacionan con el desarrollo social de las víctimas). 3. Apoyo al desarrollo de las víctimas (generar oportunidades, promover procesos de larga duración, evitar dependencias).
Sociedad y comunidad	1. Contribuir al Desarrollo Social. 2. Ética y transparencia. 3. Respeto a los derechos humanos. 4. Gestión de empleados (calidad de vida de empleados y familiares, promover el desarrollo).
Organismos internacionales	1. Atención adecuada de las víctimas. 2. Manejo transparente de sus recursos. 3. Reconocimiento a su labor.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
Código: 120.01.06-2		Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 3 de 17

Medios de comunicación	1. Ser claros y precisos. 2. Explicar las circunstancias y origen de la crisis. 3. Explicar las consecuencias. 4. Explicar las medidas a tomar. 5. Garantizar el contacto fluido con los medios. 6. Decir la verdad. Ponerse en el lugar de los afectados. 7. Buscar el apoyo de otros sectores.
------------------------	--

1. OBJETIVO:

Establecer la metodología que permita que la Unidad desarrolle sus funciones garantizando la seguridad y el bienestar de los servidores públicos.

2. ALCANCE:

El presente documento incluye los aspectos relevantes sobre el manejo de crisis y comunicaciones estratégicas, así como el manejo Institucional que se le dará al tema.

3. DEFINICIONES:

Desastre: alteración en forma súbita a las personas, su medio ambiente o sus bienes causado por factores externos de origen antrópico o natural que demandan la inmediata acción de las autoridades a fin de mitigar los efectos adversos de estos sobre la salud de las personas. Excede la capacidad de respuesta y demanda ayuda externa de orden nacional o internacional.

Emergencia: alteración en forma súbita de las personas, el medio ambiente que lo rodea o sus bienes por causas naturales o antrópicas y que demandan la inmediata acción de las entidades de salud, tendiente a disminuir las consecuencias del mismo. Se caracteriza por no exceder la capacidad de respuesta.

Amenaza: representa un peligro latente asociado con un fenómeno físico de origen natural o antrópico que puede presentarse en un sitio específico y en un tiempo determinado, produciendo efectos adversos en las personas, los bienes y/o el medio ambiente.

Riesgo: daño, destrucción o pérdida esperada obtenido del producto de la probabilidad de ocurrencia de eventos peligrosos y de la vulnerabilidad de los elementos expuestos a tales amenazas, matemáticamente expresado como la probabilidad de exceder un nivel de consecuencias económicas y sociales en un cierto sitio y en un cierto período de tiempo (Spence 1990).

Vulnerabilidad: predisposición intrínseca de un sujeto o elemento a sufrir daño debido a posibles acciones externas.

Víctimas: fin y fundamento de la Unidad.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 4 de 17

Empleados: definido por su relación laboral; está constituido por personas naturales que tienen una relación laboral y reciben un salario de la Unidad.

Contratistas y sus empleados: definido por su relación contractual; está constituido por personas naturales o jurídicas que tienen contrato suministro de bienes o servicios a la Unidad; incluye aquellas personas naturales que tiene relación laboral con los contratistas y que prestan sus servicios de manera principal dentro de las instalaciones de la Unidad.

Estado: constituido por las instituciones del Estado, en sus diferentes ramas del poder público, que tienen relación con la Unidad.

Sociedad: definida como la totalidad de la población colombiana, entendida en sus dimensiones societaria, económica, política y cultural.

Comunidad: definida como aquellos grupos humanos que habilitan en territorios de interés para la Unidad.

Organismos Institucionales: constituidos por la comunidad internacional en general y en particular por los organismos de cooperación internacional que tienen que ver con la labor de la Unidad.

Medio de comunicación: medios de comunicación en general.

4. DESARROLLO

4.1 Comunicaciones y Reportes

La Unidad identifica el manejo de las comunicaciones como una estrategia básica en prevención y manejo del riesgo.

La comunicación en función de los incidentes y su gestión en la Unidad permitirá brindar información de seguridad de manera oportuna, recibir reportes, monitorear los a los funcionarios y contratistas, conocer cualquier evento en el menor tiempo posible y brindar el soporte en caso de crisis o emergencias en cualquier lugar del país. Para el desarrollo de esta labor y la implementación del presente protocolo se coordinará con el Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicaciones estratégicas., Comité Territorial de Crisis y el Centro de Operaciones y Monitoreo de Seguridad – COMS, acorde a sus lineamientos y disposiciones.

4.2 Cómo abordar las crisis

Las situaciones de crisis, que conllevan a problemas de seguridad y emergencias, entendidas éstas como situaciones inesperadas que irrumpen en el curso normal de la gestión de la Unidad

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 5 de 17

y pueden afectar de manera integral a individuos, colectivos o sistemas, pueden abordarse de manera organizada si se está preparado para afrontarlas.

Para la generación de una crisis basta con tener acontecimientos que produzcan cambios en el orden normal del funcionamiento de la Unidad. En este sentido las crisis son como el fuego, es decir, que en un primer momento pueden ser situaciones sencillas que al no ser controladas se expanden e incrementan su trascendencia tomando, cada vez, mayor fuerza.

En la mayoría de los casos el manejo de las crisis en las instituciones públicas y privadas se llevan a cabo a través de la acción-reacción, donde no se tienen protocolos de respuesta y no hay sistema de monitoreo, ni seguimiento, de los eventos que han desencadenado en crisis, lo que implica que su nivel de predicción, prevención y control son bajos.

De igual forma no se encuentra personal cualificado en las administraciones para desarrollar con liderazgo este tipo de actividad, lo que se convierte en un riesgo adicional, en la medida en que cualquier situación de emergencia puede desencadenar una crisis.

Por lo anterior, para el manejo de las crisis se debe:

- Detectar áreas y niveles de riesgo
- Monitorear permanentemente los riesgos
- Contar con fuentes de información variadas y confiables
- Contar con sistemas de alerta temprana
- Efectuar gestión oportuna de focos de riesgos
- Capturar rápidamente los antecedentes
- Contar con un Comité de Preparación y Atención de Crisis Institucional.
- Tener definidos los roles, incluyendo el mando y las vocerías.
- Elaborar e implementar los protocolos de reacción, seguridad y de comunicación estratégica.
- Realizar capacitaciones y simulacros.

Ahora bien, es necesario reconocer que la crisis no es una situación que se establezca de forma espontánea. Para su desarrollo se presentan ciclos o fases, que al conocer los posibles riesgos, se pueden detectar y predecir. En este sentido, el monitoreo de situaciones de riesgo debe llevarse a cabo a través de un Sistema de Información y de un análisis multidisciplinario que permita orientar las decisiones y acciones para prevenir o atender las crisis.

El almacenamiento de información y permanente monitoreo de situaciones de crisis debe:

- Identificar situaciones de riesgos
- Focalizar las observaciones y búsquedas de información
- Determinar las vulnerabilidades y anticiparse a su quiebre
- Establecer una “verdad oficial y unificada” para comunicarla a través de los medios de comunicación
- Identificar al actor generador de la crisis y sus potenciales alianzas
- Mantener monitoreo sobre los medios, sus actores y nuestros grupos de interés

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 6 de 17

- Controlar los imprevistos en materia de gestión de los riesgos

En el caso de la Unidad, existen esfuerzos importantes que buscan gestionar los riesgos y evitar posibles crisis. En esta línea, se destaca la Gestión de los Riesgos Institucionales de la Dirección General, el manejo de riesgo de personal (servidores) de planta y de contratistas, la capacitación a directivos en el manejo de medios y la creación de vocerías, análisis de riesgos en materia de la seguridad personal y vigilancia privada que existe en todas las dependencias de la Unidad y los sistemas institucionales de prevención y atención de emergencias.

Con base en estos esfuerzos, que han estado desarticulados, se define la siguiente estrategia para manejar las emergencias, las crisis y garantizar la adecuada gestión de la Unidad, de tal forma que los riesgos no se conviertan en crisis que afectan la gobernabilidad, la imagen, el personal y la capacidad de operar y se pueda responder las preguntas de las 6W (por sus siglas en inglés: What?, How?, When?, Who? Why or What?) ¿Qué fue lo que pasó?, ¿Qué lo originó?, ¿Qué se está haciendo para remediarlo?, ¿Qué se hará para que no vuelva a ocurrir?⁶

Para avanzar en esta línea, es necesario:

- a) Conformar un "Comité", en el que se integra la alta dirección y los responsables de los temas que tengan que ver con la solución de las crisis.
- b) Elaborar un protocolo para el manejo de crisis y de comunicación estratégica, en el que se establecen los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento.
- c) Tener información sobre:
 - Todos los miembros del Comité de Crisis (nombres y apellidos completos, puesto o cargo dentro de la entidad, teléfono y dirección de residencia, números de teléfono de la oficina, celular, correo electrónico, etc..)
 - Base de datos de contactos con todos los interesados/afectados por la crisis (bomberos, Policía, medios de comunicación, Comités de Emergencias, etc.)
 - Variables de riesgo y flujos de actuación
 - Reportes de acontecimientos.
 - Flujo de información y contacto con los medios de comunicación.

⁶ Los eventos que pueden generar crisis se caracterizan por presentarse en forma sorpresiva, aunque existan manifestaciones. Cuando el problema crece y trasciende a las comunidades y los medios de comunicación lo difunden, la Unidad es sujeto de un examen minucioso por parte de una parte o de todos los grupos de interés, como víctimas, autoridades estatales, servidores públicos en general y comunidad, momento en el cual la Unidad tiene la sensación de ser atacada, lo que genera pánico. - Bonilla Carlos. Prevención y Manejo de Crisis Organizacionales. En Razón y Palabra. Revista electrónica especializada en comunicación.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 7 de 17

4.2.1 Indicadores para evaluar el nivel de las crisis.

Es necesario tomar en cuenta cuatro (4) indicadores para evaluar el nivel de las crisis:

- a) **Validez.** Hay que evaluar la credibilidad de las fuentes de información con las que el comité de crisis debe operar:
 - ¿Qué tan confiable es la fuente de información?
 - ¿Qué tan exacta es la fuente de información?
 - ¿Se realizó una verificación independiente de la información?
- b) **Severidad.** Hay que determinar el número de Grupos de Interés que pueden ser afectados por la crisis:
 - Determinar si existe algún elemento criminal en la posible causa de la crisis.
 - Determinar si la Unidad puede tener implicaciones de tipo legal derivadas de la crisis.
 - Determinar el tiempo aproximado para solucionar o controlar el problema.
 - ¿Hay amenazas a la salud?
 - ¿Cuántas personas han sido afectadas y cómo?
 - ¿Hay afectación a la imagen de la Unidad?
 - ¿Tiempo necesario para corregir el problema?
- c) **Alcance.** Determinar la cobertura de los medios de comunicación, el tono de la cobertura, así como la difusión que se le ha dado al suceso. Igualmente determinar el nivel de cuestionamientos de otras audiencias externas.
 - ¿Hasta dónde se ha extendido el problema en los medios?
 - ¿De qué naturaleza han sido los cuestionamientos externos?
 - ¿Qué audiencias se han visto afectadas por la emergencia?
 - ¿Consumidores, empleados, comunidad financiera, dependencias gubernamentales, comunidad vecina y clientes?
- d) **Responsabilidad.** Determinar el grado de responsabilidad de la Unidad así como los asuntos negativos que se deben anticipar como resultado de la crisis.
 - ¿Involucramiento criminal?
 - ¿Interno?
 - ¿Externo?
 - ¿Hasta qué grado es responsable la entidad?
 - ¿Potencialmente cuántos litigios puede haber?
 - ¿De qué tipo son las demandas externas?

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 8 de 17

4.2.2 Manejo institucional de las crisis en la Unidad.

Dado que existen trabajos adelantados por la Unidad en materia de atención de riesgos, hay que aprovechar y coordinar estos esfuerzos para definir, desde el más alto nivel directivo, un Comité de Manejo de Crisis para que se le otorgue la función de intervenir en los momentos de crisis. En este sentido, se definen dos (2) estructuras que deben trabajar de manera coordinada y articulada:

4.2.3 Comité Nacional de Manejo de Crisis.

El Comité de Manejo de Crisis debe estar compuesto por pocos integrantes directivos, para asegurar un funcionamiento ágil y con poder de decisiones vinculantes. El mismo estaría compuesto por:

- Director General
- Subdirector General
- Asesores del despacho para el manejo de crisis.
- Secretaria General.
- Oficina Jurídica.
- Comunicaciones.
- Coordinador Técnico del Grupo Nacional de Gestión de Riesgos y Comunicaciones Estratégicas.
- De acuerdo con el problema, el, la o los Directores Misionales directamente responsables de la crisis.
- Instituciones externas necesarias, estatales y no estatales.



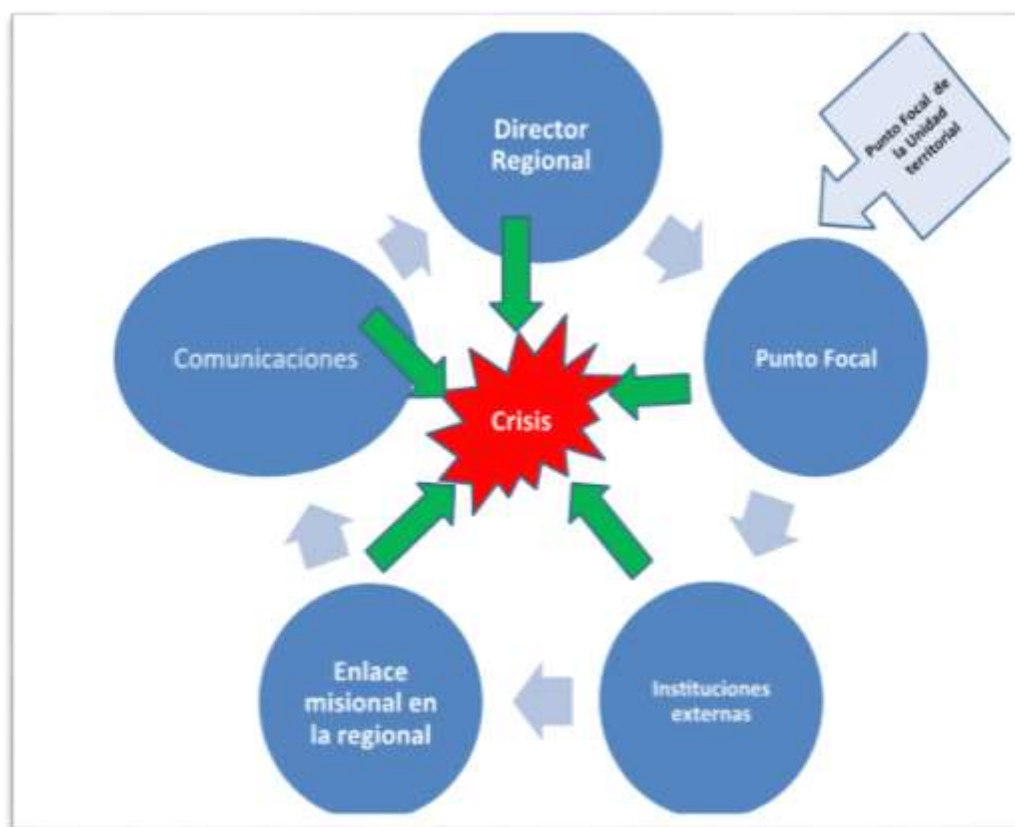
 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 9 de 17

El Comité Nacional de Crisis tendrá las siguientes funciones:

- Definir las políticas de la Unidad en situaciones de crisis (premisas).
- Aprobar los protocolos de manejo de crisis.
- Detectar a tiempo (prevenir) las situaciones de crisis, tarea que debe desarrollar el responsable del Comité con la asesoría del Grupo de Gestión y Seguimiento de Crisis y recopilar, de manera ágil, la información sobre la contingencia que genera la crisis.
- Establecer escenarios y definir estrategias y ejes de acción para restablecer la operación.
- Anticipar signos de nuevos riesgos.
- Estar en permanente contacto con los medios, a través del vocero designado.
- Realizar sesiones periódicamente para prever contingencias que puedan evolucionar en crisis.

4.2.4 Comités Territoriales de Manejo de Crisis.

Los Comité Territoriales de Manejo de Crisis deben ser pequeños, ágiles y con poder de decisión y estarán compuestos por:



 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 10 de 17

- Director Territorial
- Punto Focal Territorial para el manejo de crisis.
- Asesor de Comunicaciones
- De acuerdo con el problema, los enlaces misionales directamente responsables.
- Instituciones externas necesarias, estatales y no estatales.

Los Comités Territoriales de Manejo de Crisis tendrán las siguientes funciones:

- Detectar a tiempo las situaciones de, tarea que debe desarrollar el responsable del Comité con la asesoría del Grupo de Gestión y Seguimiento de Crisis.
- Recopilar de manera ágil la información sobre la contingencia que genera la crisis.
- Establecer escenarios y definir estrategias y ejes de acción para restablecer la operación.
- Anticipar signos de nuevos riesgos.
- Estar en permanente contacto con los medios, a través del vocero designado.
- Realizar sesiones periódicamente para prever contingencias que puedan evolucionar en crisis.

4.2.5 Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicaciones estratégicas.

El Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicaciones estratégicas se dedicará a monitorear y realizar análisis de eventos, sus respectivos riesgos, y contingencias que por sus efectos pueden perturbar la continuidad de la gestión de la Unidad. Este grupo será dirigido por la Dirección General de la Unidad, a través de un Coordinador, y estará compuesto por personal técnico de las siguientes áreas:

- Coordinador Técnico, quien dirigirá y coordinará este grupo.
- Líderes de los Subsistemas.
- Comunicaciones.
- Puntos Focales de las Direcciones Misionales y apoyo (cuando se requiera)
- Puntos Focales de las Direcciones Territoriales (cuando se requiera).

Este equipo tendrá las siguientes funciones:

- Determinar los lineamientos para la administración del riesgo en la entidad. Dichos lineamientos deben incluir los aspectos necesarios para la identificación y mitigación de los riesgos.
- Difundir la política institucional de riesgos a lo largo de toda la organización.
- Realizar el análisis de contexto estratégico de la entidad para facilitar la identificación de riesgos a los procesos.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 11 de 17

- Acompañar a los procesos levantamiento de los mapas de riesgo en cada una de sus etapas.
- Consolidar el plan anticorrupción y de atención al ciudadano, donde están incluidos los mapas de riesgos relacionados con posibles actos de corrupción.
- Acompañar y asesorar a los procesos en la etapa de identificación.
- Acompañar y asesorar a los procesos en la etapa de identificación.
- Coordinar la aprobación de los mapas de riesgos de los procesos para su aprobación.
- Consolidar y remitir a la Alta Dirección el mapa de riesgos institucional para su aprobación.
- Realizar asesoría en la formulación de los Planes de respuesta
- Analizar estratégicamente los resultados e informes de seguimiento a los mapas de riesgos de la entidad, con el fin de tomar las decisiones requeridas para la mejora de la gestión del riesgo en la entidad o para actualizar la política de Administración del Riesgo.

4.2.6 COMS – Generalidades del Centro de Operaciones y Monitoreo de Seguridad

El COMS de la Unidad funcionará siete (7) días de la semana y veinticuatro (24) horas al día. También establece comunicaciones con funcionarios y contratistas vía celular y demás herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de la gestión de seguridad preventiva y de mitigación de los riesgos. El responsable del COMS recibe, procesa, escala y difunde los reportes a los diferentes grupos de interés e impulsa la toma de decisiones de seguridad personal con base en los mismos.

El COMS de la Unidad, tiene un alcance de gestión definido en cuatro (4) líneas de acción:

1. Evaluación y Análisis de Riesgo.
2. Monitoreo y reporte de las comisiones y autorizaciones de desplazamiento.
3. Enlace y articulación con Fuerza Pública y organismos de socorro.
4. Recomendaciones y Alertas.

Este COMS tendrá las siguientes funciones:

- Detectar eventos y riesgos sobre los cuales se pueden generar respuestas oportunas para su inmediata solución.
- Generar conciencia sobre la importancia de poner atención a los distintos problemas por pequeños que sean y dar soluciones oportunas.
- Monitorear continuamente los riesgos.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 12 de 17

- Generar alertas tempranas sobre problemas particulares, sobre un conjunto de problemas y sobre la eventualidad de un conflicto de mayores proporciones, a nivel local, regional y nacional.
- Recolectar, sistematizar, analizar y reportar información especializada en materia de contingencias y manejo de crisis.
- Generar y difundir conocimiento sobre el manejo de crisis.
- Recomendar que se convoque el Comité de Crisis antes que la contingencia afecte de manera grave la continuidad de la entidad y sus consecuencias sean públicas.
- Asesorar de manera permanente el Comité de Crisis y las distintas instancias locales, regionales y nacionales.

Este equipo de trabajo se reunirá todas las semanas y contará con una Unidad de Análisis y Seguimiento de Eventos, Contingencias y Crisis, dirigida por el Coordinador, compuesta por:

- Un Sistema de Información de eventos, contingencias y crisis
 - ✚ Diseñado por los profesionales de la Oficina de Tecnología de la Información - OTI.
 - ✚ Administrado por un profesional del área de sistemas.
 - ✚ Contará con otros dos (2) profesionales que se dedicarán a analizar los distintos riesgos que pueden generar crisis, uno en el campo de la prevención y atención de emergencias, otro en el área de análisis de contingencias que puedan afectar la gestión de la Unidad. Este sistema de información permitirá:
 - Sistematizar y clasificar información sobre las distintas contingencias y generar alertas tempranas.
 - Crear escenarios de riesgos y posibles soluciones
 - Identificar generadores de la crisis y sus potenciales alianzas
 - Mantener monitoreo sobre los medios de comunicación y sus actores
 - Controlar la improvisación en el manejo de las contingencias y crisis.

Dado que las contingencias y las crisis, en la mayoría de los casos, son sorpresivas y no tienen un horario o día determinado, los profesionales que hacen parte de esta Unidad deben tener una comunicación permanente con el Coordinador, así mismo deben tener disponibilidad las 24 horas del día y los 365 días del año. Para esto, se requieren sistemas de comunicación especiales e información sobre cada uno de los miembros (nombre completo, puesto o cargo dentro de la entidad, teléfono, dirección donde viven, números de teléfono de la oficina, de casa y celulares, correo electrónico, etc.).

En cada una de las veinte (20) Direcciones Territoriales de la Unidad estará tanto el Director Territorial, como el Punto Focal, quienes mantendrán comunicación permanente con el Coordinador del Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicaciones estratégicas, y que su vez reportarán la información sobre eventos, contingencias y crisis que se presenten en la territorial.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 13 de 17

4.3 Manejo de Comunicaciones Estratégicas

El Comité debe designar un vocero de la situación, quien ante los medios de comunicación y la ciudadanía, debe salvaguardar la imagen institucional y la cohesión de las instituciones del Estado frente a la crisis.

Frente a una crisis, el vocero y el Comité de Manejo de Crisis deben:

Contar con información confiable:

- Reunir toda la información posible.
- No apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos.
- Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones con representantes, conferencia de prensa...)
- Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis.
- Determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo.
- Aconsejar sobre la política en cuanto a rumores e imprecisiones aparecidos en los medios de comunicación.

Objetivos de una estrategia de comunicación:

- Ganar la apuesta de la comunicación.
- Neutralizar la ventaja de los medios que trabajan a tiempo real.
- Acabar con los rumores.
- Mantener el control de la situación.

Estrategias posibles:

- Negar: Desaconsejable, salvo acusación falsa. Anula la capacidad de respuesta.
- Silencio: Desaconsejable (lo que no diga usted, lo dirán otros).
- Negar: Responsabilidad. Ventajas a corto plazo, pero es mal acogido por el gran público.
- Confesión: Sí, con matices. “Somos responsables, pero vamos a emprender acciones para la reconstrucción”.

Plan de Comunicación:

- Elegir un portavoz dentro del Comité de Crisis.
- Mantener una comunicación directa y fluida con los medios de comunicación para informar sobre lo que ocurre.
- Preparar información de reserva para llenar los vacíos informativos.
- Elaborar un discurso de toma de medidas.
- Diseñar la comunicación interna.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 14 de 17

Ventajas de nombrar portavoz:

- Evita el doble lenguaje.
- Solo hay una voz.
- Imagen de sinceridad.
- Imagen de cohesión.
- Imagen de fortaleza

Qué mensajes transmitir:

- Claros y precisos.
- Decir la verdad. Silenciar lo que no conviene, pero no negarlo ni dar datos falsos.
- Explicar las circunstancias y origen de la crisis.
- Explicar las consecuencias.
- Explicar las medidas a tomar.
- Garantizar el contacto fluido con los medios.

Cómo comunicar:

- Lenguaje claro.
- Frases directas.
- Diplomacia. Cuidar el tono.
- Ponerse en el lugar de los afectados.
- Buscar el apoyo de otros sectores.
- Blindar el mensaje.
-

4.3.1 Plan Preventivo y de atención de crisis.

Antes de la crisis

Es importante contar con un plan preventivo para el adecuado manejo de la crisis:

- Mantener relación estrecha con los recursos humanos de la institución que pueden ser objeto de una crisis.
- Dar seguimiento a la vulnerabilidad de infraestructuras e individuos.
- Mantener inventario de recursos disponibles de apoyo dentro y fuera de la institución para enfrentar la crisis.
- Formular un plan de reacción y de intervención.
- Formar un Equipo de Reacción Inmediata.
- Capacitar y dar seguimiento al personal.

También es importante dentro del plan preventivo, incluir medidas administrativas de prevención primaria:

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 15 de 17

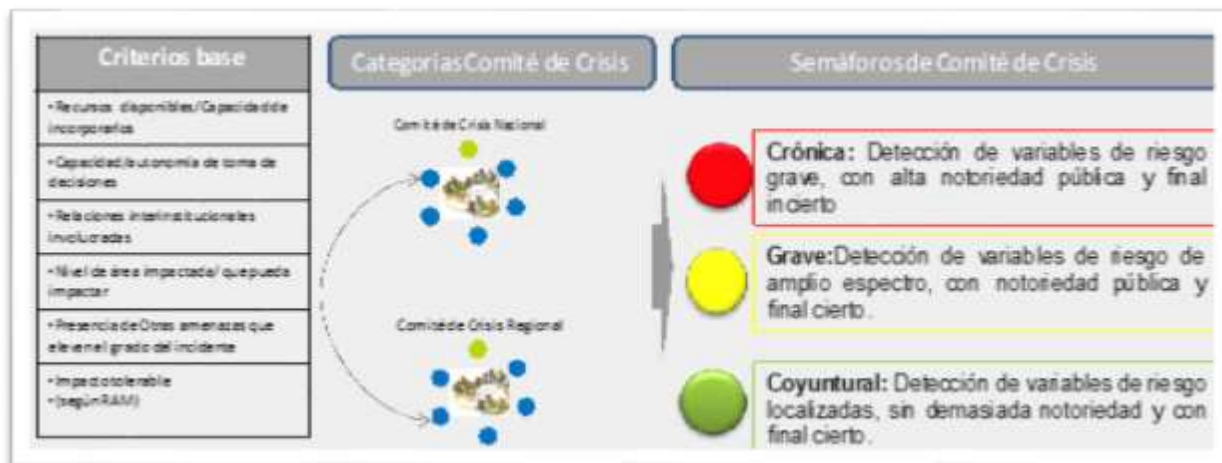
- Incluir actividades preventivas los procesos de formación y capacitación de los funcionarios y contratistas de la Unidad donde se pueden presentar crisis.
- Incluir el plan en la inducción del personal nuevo.
- Formular protocolos de acción por cada uno de los riesgos identificados.

Durante la crisis

Iniciada la crisis es necesario recordar lo que se debe hacer:

- Detectar a tiempo la situación de crisis.
- Recopilar rápido la información, versiones y convocar Comité de Crisis.
- Establecer escenarios y definir estrategia y ejes de acción.
- Anticipar signos de nuevos riesgos
- Si el tema va a “estallar”, hay que salir de inmediato “a la cancha” (hacerle frente a la situación).
- Si no se pudo predecir y “estalla” sin señales previas, el factor crítico es la rapidez para enfrentar el tema.
- No cambiar la estrategia, sólo eventualmente el plan.
- Nunca auto castigarse.
- Si el tema es crítico y el incidente se desató, tomar medidas rápidas.
- Estar en permanente contacto con los medios.
- Una vez presentada la situación es necesario establecer los niveles de afectación, para tal efecto se debe contar un parámetro asequible, se propone determinar los niveles de afectación de la crisis a través de una medida tipo semáforo:
 - ✚ Semáforo verde: detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
 - ✚ Semáforo amarillo: detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.
 - ✚ Semáforo rojo: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto (ver siguiente gráfica).

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 16 de 17



Teniendo en cuenta las características de cada tipo de riesgo identificado por la Unidad, los niveles de afectación inicial definidos son:

RIESGOS	COYUNTURAL	GRAVE	CRONICO
Riesgos de gestión	Zona de riesgo bajo, moderado	Zona de riesgo alto y extremo	
Riesgos de seguridad de la información	Zona de riesgo bajo, moderado	Zona de riesgo alto y extremo	
Riesgos de seguridad y salud en el trabajo		Zona de riesgo bajo, moderado	Zona de riesgo alto y extremo
Riesgos públicos			Siempre
Riesgos ambientales	Siempre		
Riesgos públicos			Siempre

Después de la crisis.

Una vez ocurrido y manejado el evento, es importante:

- Hacer reuniones con los grupos de decisión (Comité de Manejo de Crisis) para unificar criterios, poniéndose de acuerdo acerca del mensaje y el manejo de situación posterior.
- Restablecer la normalidad lo antes posible, asegurando primero la integridad de las personas.

 UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION			
	PROCESO: PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			
	PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACION DE RIESGOS INTITUCIONALES			
	MANUAL MANEJO DE CRISIS Y COMUNICACIONES ESTRATEGICAS			
	Código: 120.01.06-2	Versión: 02	Fecha: 02/03/2017	Página 17 de 17

- Activar el apoyo de los recursos de comunicación, para informar a la ciudadanía el retorno a la normalidad.
- Propiciar una conversación social a través de los medios acerca de lo que pasó. Abiertamente. permita que se expresen y se escuchen las diversas posiciones, siempre en términos de respeto y tolerancia.
- Recoger la mayor cantidad de información que sirva de experiencia para futuras crisis (crear un archivo de crisis y experiencias positivas y negativas).

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Protocolos para el Manejo del Riesgo Público
- Metodología para la Administración de Riesgos Institucionales

Anexo 1 Control de cambios

Versión	Fecha del cambio	Descripción de la modificación
1	22/12/2016	Creación
2	02/03/2017	Se incluye el COMS y el apartado del Equipo Nacional de Gestión y Seguimiento de Riesgos, crisis y comunicaciones estratégicas.