

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

Control de Cambios		
Fecha	Versión	Descripción
26/6/2014	1	Se elabora y libera la primera versión del presente documento.
30/6/2015	2	Se realiza cambios al documento consistentes en la inclusión de un nuevo encabezado, cuadro de control de cambios y/o versiones, así mismo se modifica la información relacionada con la dependencia que gestiona el proceso respectivo.

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
			Página:	1 de 12

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción
2. Objetivo general
3. Objetivos específicos
4. ¿Qué es una crisis organizacional?
5. Diagnóstico factores de riesgo
 - 5.1 Actores
 - 5.2 Factores
6. Fases de una crisis
 - 6.1 Detección de alerta
 - 6.2 Preparación y prevención
 - 6.3 Gestión: ¿Cómo tratar la crisis?
 - 6.4 Contención o control
 - 6.5 Recuperación
 - 6.6 Aprendizaje
7. ¿Cómo podemos prepararnos?
8. ¿Qué debe hacer la entidad?
9. Comité de crisis
10. Glosario

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

1. INTRODUCCIÓN

A continuación se configura un documento interno de carácter confidencial. El objeto de su creación es prever las crisis que puedan surgir en el Fondo de Vigilancia y Seguridad de Bogotá D.C. para planificar las respuestas y acciones estratégicas que minimicen los impactos negativos a los que se puede ver expuesta la entidad. La meta del plan de crisis es dinamizar las percepciones negativas que puedan acontecer debido a las diversas coyunturas que puedan alterar la imagen y reputación de la Institución.

Cualquier situación de crisis emana una necesidad comunicativa, por lo tanto se debe realizar un plan comunicativo caracterizado por información rápida, veraz y oportuna como contingencia para atender las solicitudes de la opinión pública y los medios de comunicación nacionales y locales. Pese a que es imposible contar con la información suficiente en un momento de riesgo, se puede definir un proceso estándar de comunicación donde se fundamenten las acciones a seguir, el procedimiento de cómo actuar y qué debe comunicar el vocero de la Entidad, ya sea la Gerencia o quien por ella sea designado de acuerdo a las características del evento.

Este manual consolida los principios y recomendaciones para gestionar la crisis, fortaleciendo lo establecido por la política distrital como principio del Estado Social de Derecho que enfatiza en el desarrollo democrático, la eficacia y eficiencia administrativa, representada por la transparencia en el ejercicio público.

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

2. Objetivo General

Este manual tiene como propósito establecer los procedimientos y las acciones pertinentes a seguir, en caso de que la entidad deba enfrentar una crisis organizacional en materia de comunicación. Así pues, el manual está en función de facilitar el direccionamiento de las acciones comunicativas para prevenir y afrontar situaciones críticas que generen amenazas para la gestión de la reputación, credibilidad y confianza del Fondo de Vigilancia y Seguridad de Bogotá D.C.

3. Objetivos Específicos

- Configurar una guía de acciones estratégicas a ejecutar en momentos de crisis.
- Proteger al Fondo de Vigilancia y Seguridad de la exposición al riesgo reputacional derivado de situaciones críticas de alta exposición ante la opinión pública.
- Identificar potenciales focos de crisis del FVS para poder prever su ocurrencia a través de acciones preventivas y correctivas.
- Definir las audiencias y los canales de comunicación pertinentes en caso de que la entidad enfrente una crisis.
- Asegurar la continuidad, consistencia y pertinencia de la comunicación interna y externa en situaciones de crisis.
- Dinamizar bajo un mensaje establecido y controlado por el FVS, las eventualidades o coyunturas de crisis en comunicación.
- Establecer las acciones preventivas y correctivas para garantizar un pronto e idóneo retorno a situación de normalidad.

4. ¿Qué es una Crisis Organizacional?

Una crisis organizacional es una situación poco probable y de alto impacto, que se percibe como una amenaza a la viabilidad de la institución, pone en riesgo el funcionamiento y la estructura institucional. En este tipo de eventos la toma de decisiones se ve determinada por la falta de tiempo y las limitaciones propias de situaciones de alto estrés.

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

Las crisis organizacionales pueden ser clasificadas, con fines operativos, de la siguiente manera:

Crisis evitables: son todas aquellas que de haber seguido un curso de acción distinto no hubiesen sucedido, es decir, las que tienen que ver con la eficiencia, eficacia y planeación, en la ejecución de los procesos. Su origen se encuentra ligado normalmente con acciones u omisiones de uno o varios de los colaboradores de la entidad.

Crisis no evitables: son todas aquellas que se dan por causas ajenas al campo de acción de los funcionarios y colaboradores de la entidad, normalmente atribuibles a factores naturales o accidentales.

En términos generales las crisis comparten una serie de elementos comunes que las caracterizan:

- **Sorpresa:** son situaciones inesperadas que derivan de factores no ponderados, en el caso de las evitables, o no ponderables, en el caso de las no evitables; representan un evento atípico, precisamente porque exceden los escenarios esperados dentro de la entidad.
- **Falta de información:** son igualmente situaciones en las que se presentan asimetrías de información tanto entre los colaboradores de la entidad que deben tomar las decisiones, como entre ellos y los agentes externos que puedan ser relevantes dentro de la misma. En esta medida la disponibilidad de información general y específica respecto de los procesos que lleva a cabo la entidad es una herramienta deseable para dar un mejor manejo a los escenarios de crisis.
- **Escalada de acontecimientos:** las situaciones de crisis suelen llevar a una serie de consecuencias que se suman gradualmente al evento que las desató inicialmente; por ello, es importante al momento de afrontar un evento de este tipo, tener en mente las consecuencias y posibles efectos secundarios de cada una de las acciones acometidas para hacer frente al evento principal.

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

- Sensación de pérdida de control:** es normal que los factores anteriormente descritos deriven en la sensación de que la serie de eventos que se enmarca en la situación de crisis, excede las capacidades operacionales de quienes deben hacerse cargo de ella, sentimientos de impotencia, impaciencia y desconcierto son frecuentes entre las personas involucradas. La prevención y el estado de alerta respecto de los procesos sensibles, así como la preparación de los posibles escenarios al respecto es fundamental en la mitigación de esta sensación.
- Desviación de la atención:** Si bien el afrontar una crisis implica concentrarse en ella, dicha atención puede implicar que se descuiden otros aspectos estructurales o coyunturales que pueden derivar en agravamiento de la misma crisis o en el surgimiento de una nueva. Dado que el Fondo de Vigilancia es una entidad con un alto flujo de procesos potencialmente problemáticos, es importante tener en cuenta que incluso en las situaciones de crisis hay procesos estructurales y de largo aliento que no pueden ser descuidados, tener presentes los tiempos específicos de cada uno de los procesos a cargo y actuar en concordancia, disminuye el impacto de esta característica.
- Pánico:** Dada la incertidumbre, la percepción de la amenaza a la viabilidad de la entidad y la falta de información, es común que ante una situación de crisis se desarrollen sentimientos de miedo o pánico. De nuevo, la preparación, el estado de alerta y la información suficiente generan que estos sentimientos se desarrollen en menor medida o puedan ser gestionados de manera tal que no obstaculicen el actuar de los colaboradores, de la misma forma debe tenerse un cuidado particular para que en el momento de la aparición de estos sentimientos en alguno de los miembros del equipo, no se contagien a los demás.
- Perdida del horizonte temporal:** en el marco de la premura de la crisis las acciones acometidas pueden enfocarse únicamente en la solución del evento que generó la crisis, sin tener en cuenta las posibles implicaciones de las mismas en el largo plazo. Es importante tener en mente que la sola implementación de las acciones para la solución del problema, sin tener en cuenta todas las posibles consecuencias, por ejemplo aquellas relacionadas con el actuar de los organismos de control, o la posible obstaculización de otros

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

procesos al interior de la entidad; puede agravar la situación de la entidad o de los tomadores de decisiones en ella a largo plazo.

5. Diagnóstico de Actores y Factores de Riesgo

5.1 Actores

Como se explicó anteriormente, una crisis es una situación en la que intervienen diversos factores, a continuación se describen los actores encontrados con mayor frecuencia y los roles que juegan en este tipo de eventos:

Actores internos

Los colaboradores, empleados y funcionarios del Fondo de Vigilancia pueden representar factores de riesgo en la medida en que manejan información, actúan e influyen en los procesos misionales de la entidad y tienen que ver en la toma de decisiones.

Las acciones u omisiones de los colaboradores dentro de los procesos misionales que se llevan a cabo, por ejemplo no empezar a tiempo un proceso contractual, no cumplir con todas las obligaciones dentro del mismo o no llevarlo a cabo dentro de los parámetros de transparencia, eficiencia y eficacia; pueden generar situaciones imprevistas pero previsibles respecto de la ejecución o no ejecución del mismo, lo que puede generar una crisis.

De la misma forma los colaboradores tienen acceso a información de funcionamiento y accionar del día a día de la entidad que puede generar una crisis comunicacional de ser de conocimiento público; la confiabilidad y discreción de ellos es fundamental. Valga aclarar en este punto que no se habla de actuar de manera poco transparente, o de ocultar información a la ciudadanía, sino de la posible generación de eventos de crisis derivada de mal manejo de información pública o de filtración de información confidencial.

Actores Externos:

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

Policía Metropolitana de Bogotá y Brigada XIII: estos dos actores son los principales clientes de la entidad y sus intereses coinciden inicialmente con los del Fondo. Sin embargo, la ausencia de articulación entre la Policía o el Ejército y el Fondo de Vigilancia, tanto en el ámbito operativo como en el comunicacional puede generar escenarios de crisis en los que por fugas de información o hechos sobrevinientes relacionados con el actuar de alguna de las partes, se generen acciones o situaciones de esta naturaleza.

La coordinación y el constante y directo flujo de información, tanto con los tomadores de decisiones y voceros como con las oficinas de comunicaciones de las dos entidades, ayuda a evitar que hechos e informaciones potencialmente riesgosas para la reputación del Fondo de Vigilancia y Seguridad, deriven en crisis comunicacionales.

Secretaría de Gobierno, NUSE y otras entidades del Distrito: Las entidades del Distrito y en particular la Secretaría de Gobierno, son aliados naturales en los procesos comunicativos de la entidad; su rol inicial en situaciones de crisis debe ser el de servir como caja de resonancia de las acciones acometidas para solventar las mismas.

Pueden, sin embargo presentarse situaciones de crisis derivadas de necesidades comunicacionales divergentes entre instituciones del Distrito, ya sea por inconsistencias programáticas o por agendas personales de quienes se encuentran en la dirección de las entidades.

Otros clientes del FVS: El Fondo de Vigilancia tiene otros clientes que representan una menor proporción del presupuesto y tienen menor visibilidad institucional; sin embargo acciones u omisiones del Fondo respecto de ellos, pueden derivar en situaciones de crisis o que pongan en riesgo la reputación de la entidad.

Los clientes pequeños al tener menor capacidad de influencia en las decisiones de la entidad, así como en la definición de prioridades, son más proclives a buscar la solución a los problemas que pueda representarles el actuar del Fondo, a través de los medios de comunicación, como mecanismo de presión para conseguir las acciones deseadas por parte de la entidad.

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

El Concejo de Bogotá: los concejales son actores políticos, su éxito electoral depende de su capacidad de visibilizarse ante la ciudadanía en cumplimiento de sus funciones, el control político es una de sus herramientas predilectas para hacerlo.

La visibilización de los procesos en los que el Fondo de Vigilancia y Seguridad ha tenido problemas en cuanto a contratación o ejecución es un riesgo constante, especialmente en el marco del Concejo de Bogotá, los debates de control político a la gerencia del FVS suelen derivar en amplios cubrimientos mediáticos, por la misma razón un manejo deficiente de los mismos puede derivar en una situación de crisis comunicacional.

Medios de Comunicación: los medios de comunicación representan uno de los mayores factores de riesgo en lo que a crisis comunicacionales se refiere, por una parte porque del manejo que le den a la información depende en buena medida la percepción de la ciudadanía en general respecto de la magnitud e implicaciones de un evento determinado; por otra, porque una incorrecta gestión de los requerimientos de información por parte de los medios puede derivar en emisión de mensajes errados o abiertamente nocivos para la reputación de la entidad.

Gran parte de las crisis organizacionales que tienen que ver con los procesos de comunicación en medios, adoptan la forma de fenómenos escalares, que inician con la publicación de una noticia de alto interés o impacto en uno o pocos medios de comunicación, y que va siendo apropiada por los demás medios hasta que se ubica en el centro de la agenda mediática. La correcta gestión de la información en las etapas tempranas del evento puede ayudar a desactivar posibles crisis.

La identificación de los medios más influyentes, con capacidad de definir la agenda comunicacional y sus intereses, así como mantener con ellos relaciones fluidas y dar un manejo adecuado a los requerimientos de información hechos por ellos, es una herramienta importante para disminuir los riesgos de una crisis potencial y el impacto en la reputación.

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

Organismos de Control: los Organismos de control, dados sus objetivos y capacidades misionales, tienen la potencialidad de originar crisis organizacionales en el Fondo de Vigilancia y Seguridad, como en cualquier otra entidad pública.

Desde luego el mejor camino para evitar este tipo de riesgos es mantener la planeación, transparencia, eficiencia y eficacia como principios rectores de todas las actuaciones de los colaboradores de la entidad, sin embargo establecer canales de comunicación fluidos con las entidades de control ayuda a minimizar los riesgos derivados, por ejemplo el que los medios se enteren antes que la entidad de una decisión adversa que involucre a los directivos de la misma.

Contratistas y Proveedores: el esquema de intereses de los contratistas y proveedores externos del fondo coincide tangencialmente con el de la entidad, en procesos de difícil ejecución o con inconvenientes contractuales puede ser radicalmente opuesto.

Los contratistas y proveedores pueden usar los medios de comunicación o a los actores políticos como mecanismo de presión para incidir en las decisiones y procesos de la entidad, la claridad y eficiencia en la ejecución de los contratos ayudan a disminuir este tipo de riesgos. Contratos en los que la ejecución de un contratista se ve afectada por un tercer actor, ya sea otro contratista o un cliente del Fondo, son particularmente propensos a este tipo de riesgos.

Ciudadanía: en términos generales, la ciudadanía cumple un papel pasivo en las crisis comunicacionales de la entidad, es ella quien recibe la estructuración de mensajes y está expuesta a la interpretación de los fenómenos que hace cada uno de otros los actores involucrados.

En aquellos casos en los que las crisis comunicacionales se deriven de eventos que tengan consecuencias directas hacia la ciudadanía hay que acometer las acciones y establecer los canales para que la entidad pueda minimizar el impacto de dichas consecuencias.

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA Fondo de Vigilancia y Seguridad</p>	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

5.2 Factores: así como una situación de crisis normalmente se da con la confluencia de dos o más de los actores antes mencionados, también suelen darse en simultaneo los dos factores a describir.

Errores en la ejecución: se entiende por errores en la ejecución todas aquellas acciones u omisiones que obtienen resultados deficientes o posiblemente interpretables como deficientes en un proceso determinado. En este caso son relevantes aquellos que generan situaciones potencialmente nocivas para la reputación de la entidad, ya sea por las implicaciones negativas, o la suspensión de la prestación del servicio final por parte de los clientes de la entidad, o por la posibilidad de la prestación del mismo en condiciones claramente mejores.

Este tipo de situaciones suelen generar incidentes, ya sea con los clientes de la entidad, con los organismos de control, con actores políticos, o con la ciudadanía, que al ser percibidos por los medios de comunicación pueden resultar en crisis comunicacionales.

Errores en la información: son aquellos que son atribuibles a la incapacidad por parte de la entidad o sus colaboradores de comunicar un fenómeno, ya sea a nivel interno o externo, de una manera que refleje de forma fiel su real magnitud.

La incapacidad de comunicar efectiva y eficazmente los hechos referidos a los procesos en los que la entidad, o uno de sus colaboradores, tienen injerencia puede derivar tanto en desinformación hacia la ciudadanía, los medios de comunicación y demás actores externos, como en la imposibilidad de tomar las decisiones adecuadas en una situación determinada.

Desde luego, el establecimiento de canales de información idóneos al interior de la entidad, así como la buena gestión de la información por los canales de difusión externa, mitiga los riesgos derivados de este factor.

6. Fases de una Crisis

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	



6.1. Detección de Alerta

La información es el factor fundamental en la fase de detección de una situación potencialmente crítica; el conocimiento del estado de cada uno de los procesos por parte de los responsables operativos, la existencia de canales de comunicación interna previamente determinados y eficientes y la disponibilidad de dicha información tanto para el equipo directivo de la entidad como para la Gerencia, a través de los comunicadores asignados a la misma, permite la detección e identificación de situaciones potencialmente críticas para la reputación de la entidad.

Una vez detectadas e identificadas se deben tomar las acciones correctivas a las que haya lugar; la mejor forma de minimizar los riesgos comunicacionales sobre la reputación de la entidad es garantizar la gestión eficiente y eficaz.

En este primer momento, desde la Gerencia en coordinación con los equipos operativos pertinentes, debe adelantarse una estrategia preventiva a través del desarrollo de un estudio contextual de los elementos o causas que alteren negativamente la favorabilidad e imagen de la entidad.

Por medio de un estudio investigativo, analizando medios de comunicación (impreso, virtual, radio, televisión, redes sociales) se pueden señalar focos propensos al riesgo.

6.2. Preparación y Prevención

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

Esta fase se caracteriza por la gestión preventiva de la crisis y por la planeación de acciones que estén enmarcadas en minimizar la percepción negativa que ésta puede genera a la entidad. Por medio de un comité de crisis conformado por los directivos de la institución, se debe determinar la declaración o mensaje que el vocero comunicará ante la opinión pública a la hora de enfrentar la coyuntura. Dicho mensaje debe guardar coherencia con lo que se comunique al interior del FVS.

La recopilación de la información veraz, completa y actualizada es fundamental en esta etapa, ya que de ella dependerá la estructuración de mensajes con la que la entidad, a través de los voceros designados para tal fin, hará frente a la crisis. De igual manera, la disponibilidad de la información mitiga los impactos emocionales de la crisis en los funcionarios y colaboradores de la entidad, especialmente en aquellos encargados de afrontar los eventos comunicacionales.

Además de la estructuración de los mensajes a difundir, es importante preparar a los voceros para posibles escenarios adversos en su relación con los medios de comunicación; para esto son una herramienta importante los fogueos de medios, en los que los comunicadores asignados a la Gerencia, plantean al vocero posibles preguntas que puedan representar dificultad y eventuales provocaciones por parte de los periodistas, este tipo de prácticas permiten al vocero estar preparado para evitar verse en escasez de información, poca claridad en la argumentación o perder la calma en el momento de hacer frente a la crisis.

6.3. Gestión: ¿cómo tratar la crisis?

En este apartado hacen convergencia las fases anteriores midiendo la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticiparon la situación de riesgo. La acción en momentos de crisis puede ser planificada a través de la elaboración de una estrategia eficaz que delimite los pasos a seguir según la crisis. Es preciso apoyarse sobre conexiones sólidas, de ahí la importancia de gestionar contactos estratégicos con la prensa reduciendo la incertidumbre a la que pueda enfrentarse el FVS.

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

Burson-Marsteller maneja un decálogo que da luces respecto de cómo afrontar situaciones de crisis comunicacional, la siguiente es una adaptación del mismo para el accionar del Fondo de Vigilancia:

1. **No especular:** la falta de información es uno de los fenómenos característicos de las primeras etapas de una crisis, en este punto confluyen los constantes requerimientos de información por parte de los medios de comunicación y la poca información disponible en los canales internos. La información que se emita respecto de las acciones que se están llevando a cabo para solventar la crisis debe responder a lo que se sabe, en este sentido es necesario no formular hipótesis ni compromisos no cumplibles.

Ante rumores o informaciones erradas emitidas por otras fuentes de información es importante responder de manera rápida, efectiva y ponderada, dentro de los criterios mencionados.

2. **No permanecer callados:** ante el silencio de la fuente principal en una crisis los medios se ven en la necesidad de buscar otras voces que opinen e informen sobre el fenómeno, cuando la entidad guarda silencio, permite que quien denote la interpretación del fenómeno sea alguien cuyos intereses sean contrarios a los suyos.

Si bien toda la información emitida debe enmarcarse en los criterios del punto anterior, es preferible al momento de relacionarse con los medios manifestar que no hay información nueva y que les será comunicada tan pronto como esté disponible, a guardar silencio.

3. **No mentir:** la credibilidad es el mayor bien que tiene un vocero y juega un papel fundamental en la construcción de reputación de la entidad, mentir destruye la credibilidad, en esta medida nunca es recomendable hacerlo.

En los casos en los que por error o accidentalmente se emita información errónea es preferible rectificar por iniciativa propia y tan pronto como se tenga noticia de ella, una vez desmentida por un tercero el daño a la imagen institucional es difícilmente reparable.

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

4. **Dar la cara:** hay un plano emocional tanto en los medios de comunicación como en las audiencias que necesita relacionarse con una persona, no con un comunicado o un boletín, si bien estas herramientas son válidas en algunos escenarios.

La percepción de que quienes están a cargo de la crisis demuestran interés, empatía y preocupación por la situación ayuda a disminuir el impacto negativo de la misma.

5. **No impedir el acceso a medios de comunicación:** al hacerlo se incrementa la percepción de que se ocultan hechos o información relevante, lo que genera desconfianza tanto en los medios como en las audiencias, por lo que este tipo de acciones deben limitarse a casos en los que la presencia de periodista implique un riesgo real para la integridad de ellos mismos o de terceros.
6. **Establecer canales de comunicación directa con los afectados:** en el caso del Fondo de Vigilancia y Seguridad los afectados primarios son los clientes. Como se ha dicho, los canales de comunicación robustos y eficaces con ellos son fundamentales en las situaciones de crisis. Sin embargo, cuando el impacto de la crisis trascienda la afectación al cliente e impacte a la ciudadanía, se requiere generar canales alternativos que permitan dar solución a los impactos negativos y demuestren el interés y la gestión para la solución del evento que desencadenó la crisis.
7. **Compartir información:** la articulación con las demás entidades del Distrito y con aquellas que puedan verse afectadas o puedan generar soluciones facilita la mitigación del impacto mediático, pues ellas pueden servir de caja de resonancia de las acciones emprendidas. El Fondo de Vigilancia y Seguridad cuenta con un aliado natural en la Secretaría de Gobierno, entidad cabeza de sector, por lo que la articulación comunicativa con ella es indispensable.

Esta práctica, además, disminuye los riesgos de las contradicciones en la información emitida; al mismo tiempo que refuerza la emisión de mensajes desde la entidad, ayuda a contrarrestar mensajes contrarios a los intereses del Fondo.

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

En este punto es fundamental la articulación con la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., unas palabras de respaldo del Alcalde o su silencio como señal de confianza pueden ser herramientas fundamentales para sortear la crisis; por el contrario, una declaración en el otro sentido puede acentuarla y derivar en resultados nefastos tanto para la reputación de la entidad como para sus directivos.

- 8. Cohesión informativa:** colaboradores, empleados y proveedores de la entidad deben estar informados, aun cuando no es deseable que la información respecto de la crisis salga de la entidad por canales que no sean los voceros autorizados, es importante mitigar el riesgo de fugas de información por parte de quienes tienen acceso a ella.

Entre menores sean las posibilidades de que mensajes contradictorios salgan de la entidad, más efectivas serán las acciones que se acometan para superar la crisis.

- 9. No eludir responsabilidades:** si bien en ningún caso es deseable atribuir a la entidad responsabilidades por fuera de su competencia, tampoco es recomendable eludir las responsabilidades que puedan razonablemente ser atribuidas a ella.

- 10. Recuperar la confianza:** una vez superada la crisis, es importante hacer seguimiento y generar canales para el restablecimiento de la confianza y la reputación de la entidad con la visibilización de acciones que demuestren el compromiso por gestionar de manera eficiente tanto las razones que ocasionaron la crisis como los efectos colaterales que ella pueda haber generado.

6.4. Contención o Control

El proceso de contención inicia toda vez que se realiza un mapeo de posibles riesgos que alteren el acontecer del Fondo de Vigilancia y Seguridad, esto con el propósito de contrarrestar y moderar los factores que desaten una crisis. Sin embargo, en el momento que detone la crisis, es necesario que se canalicen dichas

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

situaciones de riesgo desde las áreas directamente relacionadas con la coyuntura, evitando que se permean negativamente las actividades del resto de dependencias.

En estos casos los comunicadores asignados a la Gerencia, tendrán la responsabilidad de articular la información suministrada por el comité, y definir conjuntamente la estrategia a implementar para dar respuesta a la situación.

Los comunicados que se emitan para el público interno deberán ser claros, oportunos y precisos, logrando minimizar la incertidumbre, y dinamizando posibles respuestas que deban ofrecer los equipos de las diferentes áreas ante la coyuntura.

De igual manera, la versión a emitir debe ir en la misma concordancia para el público externo dando respuesta a los puntos álgidos que dieron origen a la crisis. Se deberá brindar información de primera mano a los medios de comunicación, con el fin de posicionar la versión de la entidad frente a las versiones que puedan tergiversar lo acontecido.

6.5. Recuperación

Posterior al episodio de crisis, se debe trazar un camino que determine líneas de recuperación de la imagen corporativa, donde se gestionen acciones que permitan recobrar la confianza de la entidad y se fortalezcan los índices de credibilidad y reputación del Fondo de Vigilancia y Seguridad ante su público objetivo.

Esta fase debe lograr impactar a todos los públicos que resultaron afectados por la crisis; esto avala las operaciones físicas, servicios técnicos, las relaciones con proveedores, con la ciudadanía, con los entes de control y con los medios de comunicación.

6.6. Aprendizaje

La crisis es una oportunidad de aprendizaje para el FVS, por ello, en esta fase se deben examinar las variantes críticas aprendidas de las experiencias vividas en escenarios de riesgo, analizar cuáles fueron las señales de alerta que la

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

antecedieron y qué áreas se afectaron. Posterior a ello, se debe evaluar la reacción de la entidad ante la crisis, para que dichas lecciones aprendidas sean el insumo para dinamizar y actuar en próximas coyunturas.

Así pues, una vez superada la crisis, la entidad deberá hacer un diagnóstico riguroso de aquellos fenómenos que suscitaron el riesgo y afectaron su reputación, éste insumo servirá para evitar a futuro posibles eventos riesgosos, y serán el eje para fortalecer la imagen de la entidad a través de un plan estratégico de comunicación, enfocad a los públicos de interés tanto internos como externos.

Finalmente, las lecciones aprendidas en estos escenarios de crisis, deben sistematizarse para que sean integradas dentro del protocolo de crisis del Fondo de Vigilancia y Seguridad, como fenómenos a evitar a corto, mediano o largo plazo. Quizás no se pueda asegurar que la crisis llegó a su fin, no obstante, la entidad entra en una etapa en la que restablece su estado habitual toda vez que logra minimizar el impacto negativo, retomando el dominio, la capacidad de respuesta y gestión de su imagen corporativa. Es parte del aprendizaje, concebir la aparición de otros posibles escenarios de crisis que alteren la reputación del FVS desde otros frentes. Por esta razón, es primordial concebir la comunicación como una línea estratégica y transversal del antes, el durante y el después de la crisis, con el fin de contribuir en la restauración de la imagen institucional, a través de la reestructuración de comité de crisis, mapas de riesgo, y la visualización de situaciones agudas que trastornen a la entidad.

7. ¿Cómo podemos prepararnos?

- Mantener una adecuada comunicación con nuestro público interés, contemplando políticas y tiempos de respuesta que garanticen la transparencia en las distintas acciones, procesos y componentes misionales. Esto evitará que se presenten rumores y malentendidos.

	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

- Analizar y fortalecer la relación con los medios de comunicación, permitiendo acceso a la información y solución de interrogantes.
- Elaborar un plan de contingencia (con estrategias, tácticas, sistema de alarma, argumentarios, canales, materiales de comunicación).
- Designación del comité de crisis cubriendo todos los servicios que preste la entidad. (cada uno de los directivos y expertos).
- Preparación del portavoz o vocero ante las distintas eventualidades mediante talleres de voceros, fogues de medios y suministro constante de información.

8. ¿Qué debe hacer la entidad?

Como se ha explicado hay dos prácticas que reducen considerablemente los riesgos de eventos potencialmente críticos: por una parte la construcción de canales eficientes, dinámicos y confiables de información, por otra la aplicación de los principios de planeación, transparencia, eficiencia y eficacia en todos y cada uno de los procesos; las siguientes acciones complementan el sistema de prevención:

- Auditorías.
- Seguimiento a los procesos.
- Preparación técnica.
- Preparación emocional interna.
- Comunicación información externa.

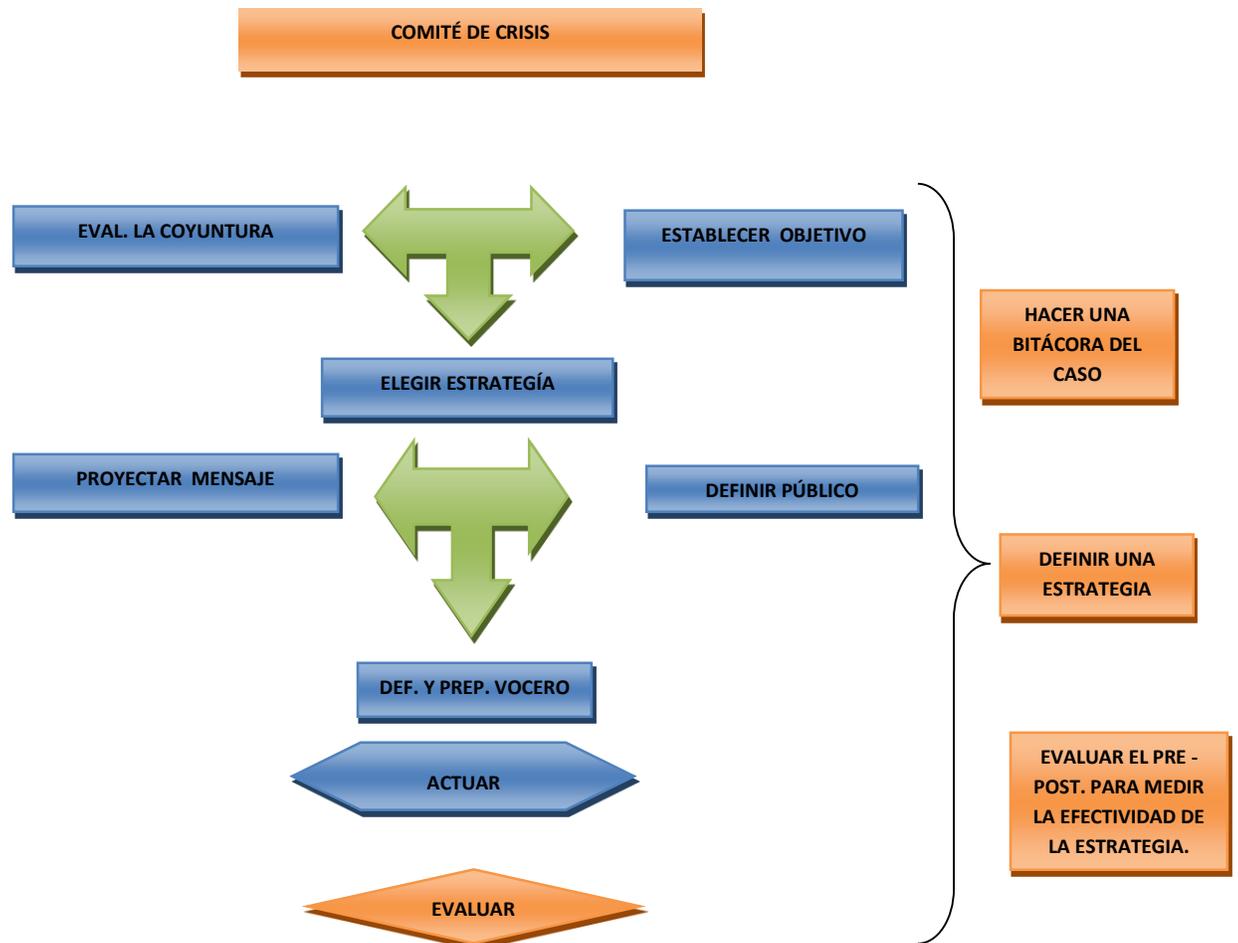
9. Comité de Crisis:

En el Fondo de Vigilancia y Seguridad de Bogotá D.C., el comité de crisis estará conformado por los directivos así:

Gerencia
Subgerencia Administrativa y Financiera
Subgerencia Técnica

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA Fondo de Vigilancia y Seguridad</p>	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

Jefe de la Oficina Asesora de Planeación
 Jefe de la Oficina Asesora Jurídica
 Jefe de Prensa



	Proceso:	Comunicación y Atención al Ciudadano	Código:	CAC-MA-02
	Procedimiento:	Comunicación Estratégica	Versión:	2
			Fecha Aprobación:	1/07/2014
	Documento:	Manual de Gestión de Crisis	Acto Administrativo:	Acto Administrativo: Resolución 421 De 2009
Página:			1 de 12	

10. GLOSARIO

ALERTA: situación de vigilancia correspondiente al momento previo al acontecimiento de un evento de importancia, que permite la detección de situaciones potencialmente problemáticas y oportunidades que puedan ser aprovechadas y tomar las decisiones y acciones a las que haya lugar.

PREVENCIÓN: preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo o una dificultad o prever y minimizar un riesgo o un daño.

COYUNTURA: combinación de factores y circunstancias que generan un hecho anómalo o imprevisto que requiere tomar acciones específicas encaminadas a su solución.

ESTRATEGIA: conjunto de acciones planificadas que propenden por optimizar la respuesta ante un evento determinado.

CONTENCIÓN: detención y moderación del aumento en la intensidad del daño asociado a un evento negativo.