

MANUAL PARA EL MANEJO DE CRISIS



Elaborado por:
Centro de Entrenamiento Político –CAEP

ed=so



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
JUSTIFICACIÓN	9
ALCANCE DEL MANUAL DE MANEJO DE CRISIS	11
Situaciones de Crisis	11
Definición de una crisis	11
Características de una crisis.....	13
Etapas de una crisis	15
Tipos de crisis.....	17
Públicos internos y externos de interacción.....	20
Rutas para el manejo de situaciones de crisis Empresa de Desarrollo Sostenible – EDESOS-	21
Atención crisis evitables.....	22
Paso 1 – Detectar crisis	22
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN MOMENTOS DE CRISIS	27
Estrategia	27
Mensaje.....	27
Públicos.....	28
Tácticas	28
La Vocería	29
MANEJO COMUNICACIONAL DE LA CRISIS	31
PROCEDIMIENTO A SEGUIR EN SITUACIÓN DE CRISIS	35
Procedimiento General	35
Manejo de medios de comunicación.....	38
Monitoreo.....	38
Escenarios de Crisis de EDESOS.....	38
Riesgos institucionales.....	38
Contradicción en cifras publicadas.....	39
Enfrentamiento o desacuerdos con otras entidades gubernamentales.....	40
Publicación de “escándalos y hechos de corrupción”.....	41
Después de la crisis	41
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	47



INTRODUCCIÓN

La Empresa de Desarrollo Sostenible -EDESOS-, en aras de realizar procesos eficientes y eficaces en su quehacer, cuenta con una serie de dependencias y oficinas que se encuentran debidamente organizadas, cuyas labores sociales, humanas, técnicas y profesionales pueden llegar a presentar una serie de riesgos, amenazas, vulnerabilidades y carencias en sus actividades a corto, mediano y largo plazo, situación que puede llegar a alterar tanto el funcionamiento de EDESOS como a la Alcaldía de Rionegro, de quien depende en su funcionamiento. Lo anterior, incide directamente en los procesos comunicacionales con respecto a los diversos públicos con que se tienen interacción, tanto al interior como al exterior de la entidad.

Partiendo de la existencia de estas amenazas y situaciones de crisis comunicacional, así como de la afectación que se genera en el funcionamiento de los equipos de trabajo de la administración municipal y EDESOS, es previsible que se ponga en entredicho la capacidad de ejecutar, responder a la necesidad, entender las solicitudes, comunicar los logros, avances y proyectos y combatir la desinformación por parte de la entidad, cuando sea necesario.

Por tanto, para manejar de manera óptima las situaciones de crisis que se desarrollen al interior de EDESOS y que puedan afectar las relaciones con la comunidad o con las demás instituciones públicas y privadas del orden local, regional o nacional, se vuelve de vital importancia, poder contar con un manual de manejo de crisis desde la comunicación, para facilitar así una respuesta rápida, efectiva, responsable, organizada, clara, contundente y estratégica que permita minimizar los efectos negativos que puedan recaer sobre la imagen y la reputación de la institución.

El manejo adecuado de una crisis pretende inicialmente proteger la imagen de la institucionalidad; sin embargo, incluso algunas de las crisis se pueden convertir en un factor que puedan fortalecer el accionar de la institución, claro está, de acuerdo al manejo que se le dé a las mismas. En este sentido, comunicar de manera adecuada y oportuna con un mensaje estratégico, se convierte en el gran reto de las instituciones, tanto públicas como privadas, ya que el nivel de respuesta ante los riesgos incide sobre la reputación de la institución y sus funcionarios. Así, el nivel de respuesta ante situaciones de crisis, debe ser cuidadosamente planeado con investigación, planificación, claridad en el objetivo y definición de protocolos.

A continuación, se describe el planteamiento general para el abordaje de una crisis, en este caso institucional, así mismo se detallan el diseño y las acciones específicas, según los factores de riesgo identificados por los funcionarios y el departamento de comunicaciones de EDESOS; por lo que, teniendo en cuenta lo anterior, el presente manual de manejo de crisis busca ofrecer una guía para actuar de forma eficaz y eficiente ante una crisis comunicacional producto de situaciones presentadas, tanto al interior como al exterior de la entidad, y que pueden influir en su funcionamiento, su percepción y favorabilidad; todo

esto con el fin de administrar estratégicamente el riesgo y generar respuestas planeadas ante cualquier crisis comunicacional que se presente y que pueda afectar la imagen y el cumplimiento de objetivos de EDESOS.

Objetivo general

Instituir elementos y directrices de administración del riesgo y respuesta institucional ante cualquier crisis interna y externa que permita el direccionamiento de las comunicaciones con el fin de controlar o anticiparse a posibles dificultades y poder conservar la credibilidad, profesionalismo y compromiso que tiene EDESOS con el desarrollo sostenible de la región y la Nación.

Objetivos específicos

- Instaurar lineamientos para la conformación y funcionamiento del comité permanente de crisis de EDESOS.
- Proporcionar herramientas de comunicación al comité de crisis que permita solventar posibles problemáticas.
- Identificar y delimitar posibles espacios de crisis que afecten a la Empresa de Desarrollo Sostenible
- Establecer una línea y guía de acción en momento de crisis

JUSTIFICACIÓN

La comunicación para cualquier entidad pública o privada, es una necesidad que está intrínsecamente relacionada con la actividad diaria; no solo con respecto a la información que se maneja al interior de la misma, sino también con la que se difunde a la opinión pública, a las entidades aliadas y al público en general. En este sentido, toda entidad se ve expuesta a momentos y circunstancias en las que debe afrontar y superar obstáculos, adversidades y amenazas, tomando decisiones para proteger la identidad de la institución y la imagen de su cabeza visible; minimizando de esta manera los posibles efectos que se pueden producir como consecuencia de un evento situación imprevista o problemática.

Así mismo, la posibilidad de anticiparse a las crisis y amenazas que puedan generarse dentro de la institucionalidad es una de las herramientas más importantes dentro del proceso de marketing de gobierno; y así mismo, poder afrontar las crisis que se generen dentro de la gobernabilidad, en la manera adecuada y en los tiempos precisos, a través de protocolos y parámetros previamente establecidos, se convierte en una herramienta valiosa para mitigar los efectos negativos de las mismas entre la opinión pública y la ciudadanía. Resaltar, que es imprescindible que toda entidad, pública o privada, cuente con un manual que permita actuar de forma adecuada y pertinente ante todo tipo de crisis, manejando de manera cuidadosa el proceso comunicacional tanto a nivel interno como externo.

Además, es necesario anotar en este sentido, que los ciudadanos a la vez que necesitan respuestas e información, solicitan soluciones inmediatas a los problemas presentados. De esta manera, quienes son los encargados de resolver y solucionar cualquier situación de emergencia, pueden tener una guía que permita tener un apoyo, estableciéndose previamente, canales, rutas, procedimientos y protocolos para solucionar todo tipo de imprevistos y problemáticas.

En este contexto, se vuelve necesario que EDESOC cuente con un Manual de Manejo de Crisis, que permita tener una hoja de ruta para afrontar desde todos los ámbitos, cualquiera de las amenazas identificadas en la indagación institucional previa realizada al interior de la entidad en sus respectivas instancias y dependencias.

Así pues, este Manual de Manejo de Crisis se convierte en una guía que ofrece parámetros claros de gestión en comunicaciones para enfrentarse a eventuales crisis y situaciones extraordinarias, y que además permitirá a los funcionarios y contratistas en cabeza del gerente, estar mejor preparados para afrontar y manejar este tipo de situaciones, en las cuales se vuelve prioridad dar una respuesta satisfactoria a la comunidad en aras de proteger los públicos internos y externos, la imagen ante la opinión pública y la reputación del gerente.



ALCANCE

Alcance del Manual de Manejo de Crisis

Un Manual de Manejo de Crisis, es un compilado de estrategias, procedimientos y líneas de acción para el mejor manejo comunicacional de escenarios de crisis; en el cual se ponen de manifiesto y se entrega, además, orientaciones para la consolidación de una vocería definida para la entidad, alineada de forma adecuada con los mensajes institucionales. Y, además, entregando información acertada a los ciudadanos, que exigen respuestas sobre determinados asuntos, y lo hacen en la medida que se sienten dueños de lo público (Pérez Múnera, 2014).

Este Manual se construye con la finalidad de proteger la imagen y reputación de EDESO, la cual puede verse afectada por diversas situaciones problemáticas, esperadas o inesperadas. Teniendo en cuenta que la capacidad de anticiparse a las situaciones de crisis y sus efectos puede llegar a ser una de las herramientas más importantes, comunicacionalmente hablando, de una entidad. Por tanto, esta iniciativa se convierte en un instrumento que podrá servir a los funcionarios de la oficina de comunicaciones de EDESO para enfrentarse a las situaciones de crisis que se presenten. De igual modo, ayudando a contener sus efectos y consecuencias, a través de una comunicación seria y asertiva que permita la conservación de la imagen positiva de la entidad, su gerente y los diversos funcionarios de la misma.

Con lo anterior se busca que EDESO, a través del presente manual, pueda anticiparse a los efectos negativos sobre la imagen corporativa de la entidad, teniendo en cuenta que todas las entidades que hacen parte del Estado se encuentran de forma permanente expuestas al escrutinio público y al enfrentamiento de crisis, las cuales no siempre se pueden prevenir, pero necesitan anticipar y controlar sus efectos en la opinión pública. Así entonces, y como se expresó en reglones anteriores, el siguiente ejercicio ofrece una guía para actuar de forma eficaz y eficiente ante una crisis comunicacional producto de situaciones presentadas, tanto al interior como al exterior de EDESO, y que pueden influir en su funcionamiento, su percepción y favorabilidad.

Situaciones de Crisis

La crisis comunicacionales y organizacionales tiene varias acepciones y definiciones desde el punto de vista académico, en adelante, se resaltan aquellas concepciones que permiten fundamentar la construcción del Manual de Manejo de Crisis en EDESO.

Definición de una crisis

Se define a las crisis organizacionales como contextos inesperados que alteran la normalidad de la empresa o institución y que pasan a ser del dominio público, representan una amenaza para la reputación de la misma; estas crisis afectan físicamente a la totalidad del sistema

y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma (Pauchant & Mitroff, 1992) (Bonilla, 2002)

Cervera (2004) señala que una crisis “constituye toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con trascendencia e importancia para el público que compromete la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa” (p, 282). En este mismo sentido, se lee en el Manual de Manejo de Crisis de la Unidad para las Víctimas (2016) que esta problemática es 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, por ello el enfoque debe darse hacia el tema comunicacional que es en el ámbito en el cual se reproducen estas situaciones y que generan las amenazas a la estabilidad de la entidad (pág. 1)

Lo anterior, demuestra la importancia que dan los diversos autores citados a las consecuencias y efectos que pueden llegar a tener estas crisis comunicacionales en las entidades, haciendo especial énfasis en el peligro que se corre para la reputación e imagen de la institución u organización en cuestión, dentro de la opinión pública y los medios de comunicación como replicadores y creadores de la misma.

Al respecto Pérez Múnera (2016), advierte que las crisis provocan alteraciones estructurales, que en la gran mayoría de los casos parten en dos la historia de la manera como las organizaciones se relacionan con sus públicos: en el caso de los políticos, con sus electores o gobernados, y en el de las empresas, con los compradores, proveedores o los que, simplemente, sentían un respeto por su marca.

Resaltando además que dentro de la identificación de estas situaciones que pueden generar crisis, se vuelve necesario comprender que una de las primeras consecuencias de una crisis es la parálisis que sobreviene a cualquier cambio en la estructura normal de la organización. A medida que avanza el conflicto, tanto los funcionarios como los empleados pierden la capacidad de dilucidar si los resultados serán funestos o si, por el contrario, se pueden controlar.

A nivel institucional, varios manuales de manejo de crisis de diversas entidades del Estado colombiano presentan sus propias definiciones de situaciones de crisis, de entre las cuáles recogemos cuatro con el fin de conocer la visión institucional del tema.

El primero, Manual de Manejo de Crisis del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior -ICETEX- (2010), define una situación de crisis como: aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas del ICETEX; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma del Instituto en el país y en el Exterior (ICETEX,

2010, pág. 10). El segundo, el Manual de Manejo de Crisis y Comunicaciones Estratégicas de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (2016) manifiesta que 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 y pueden afectar de manera integral a individuos, colectivos o sistemas, pueden abordarse de manera organizada si se está preparado para afrontarlas.

Tercero, el Manual de Manejo de Crisis del Departamento Nacional de Planeación (2011) define una crisis: Como una situación inesperada o acontecimientos extraordinarios, que pueden afectar de forma diversa la integridad del DNP, su reputación, su credibilidad o la salud y bienestar de los trabajadores y usuarios en general.

Entre tanto, la Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial de la Alcaldía de Bogotá (2015), entiende una crisis como:

“Cualquier evento que amenace la reputación o el funcionamiento de la Entidad, que pueda afectar el desarrollo de los diferentes proyectos, la salud y/o el bienestar de los trabajadores, de la comunidad o de la ciudadanía en general y que tenga el potencial de generar publicidad negativa para la entidad, de estimular una amplia cobertura mediática local o nacional y de tomar un tiempo extraordinario por parte del comité directivo para enfrentarlo” (pág. 5)

Tras el recorrido académico e institucional de las diferentes acepciones y definiciones sobre una crisis o situación de crisis, para efectos del presente manual se entenderá una crisis como: cualquier situación o evento que pueda amenazar la reputación, imagen, favorabilidad o funcionamiento ideal de la entidad, el gerente y los funcionarios de EDESO.

De este modo, podemos entender que la crisis produce una ruptura de los procesos regulares y cotidianos en el quehacer de una entidad, institución o dependencia, requiriéndose de una serie de medidas inmediatas, efectivas, planeadas y estructuradas para evitar consecuencias mayores en los aspectos mencionados en la definición anteriormente expuesta. Ahora bien, es necesario tener en cuenta que toda crisis manifiesta algunas connotaciones que la hacen diferenciarse de problemáticas institucionales, desacuerdos, altercados o dificultades administrativas, así entonces se hace necesario hacer hincapié en algunas de estas concepciones o características que definen una crisis.

■ Características de una crisis

Para determinar las características que presenta una crisis, se tendrá como base, tanto el Manual de Manejo de Crisis del ICETEX (2010), como al Manual de Manejo de Crisis y Comunicaciones Estratégicas de la Unidad para las Víctimas (2016), los cuales en sus

contenidos determinan que las características de una crisis son ocho, a saber:

1. Sorpresa. Una de las características más complejas de las crisis en las diversas entidades, es la inmediatez y la sorpresa con las que se presentan éstas, afectando a éstas como dependientes de las instituciones. Como evidentemente no puede existir una crisis que sea totalmente anticipada, se vuelve necesario entonces la realización de un constante monitoreo y rastreo del funcionamiento de las dependencias y actividades al interior de EDESO.

2. Falta de información. Dentro de una crisis es común que la falta de previsión ante la situación crítica se identifique en la ausencia de información entre los funcionarios para dar respuesta y actuar. Por lo cual se redunde en respuestas no adecuadas y procedimientos no encausados en la búsqueda de una solución pertinente.

3. La escalada de acontecimientos. Es previsible que una crisis pueda desembocar en una serie de acontecimientos y situaciones que pueden tornarse críticos sin el adecuado seguimiento. Pueden ser tanto consecuencias de la crisis inicial, como situaciones aisladas que se vuelven visibles por el contexto.

4. Pérdida de control. Se puede generar la sensación de la pérdida del control de la situación por parte de los encargados de aminorar o sortear la crisis, produciendo impaciencia, incapacidad de reacción inmediata, complicaciones en la respuesta y la inmovilidad ante la necesidad del cambio.

5. Foco de atención. Aunque es necesario que se brinde atención especial a la crisis que se desarrolla, también es necesario que se tenga visión amplia y que no se descuiden los demás frentes de trabajo de entidad; esto con el fin de no generar otro sinnúmero de crisis o situaciones de riesgo que puedan aumentar el problema existente o crear uno nuevo en otros campos.

6. Persecución. En ocasiones se desgasta el proceso comunicacional en explicar que la crisis ocurrida es consecuencia de una persecución, buscando culpables externos y dejando de lado la posibilidad de hacer frente a la crisis, perdiendo la posibilidad de hacer un análisis y un diagnóstico de la realidad y las causas que llevaron determinada situación.

7. Pánico. El pánico puede ser el peor consejero en una crisis, ya que es la primera reacción que se tiene y es la que menos se sabe manejar durante este proceso. Es un sentimiento que puede derrotarse o aminorarse siguiendo los pasos y acatando las indicaciones consignadas en un manual de manejo de crisis.

8. Coyuntura. La crisis suele generar atención al corto plazo, implicando que sus respuestas y reacciones deban atender la inmediatez; sin embargo, no debe dejarse de lado la estructura por atender y enfocarse en la coyuntura, ya que como se dijo anteriormente se pueden generar otro tipo de problemáticas. Por ello es necesario tener visión a largo plazo y poder determinar cuáles podrían ser las consecuencias a futuro de una situación de crisis, y qué tareas deben realizarse para evitar que la misma se presente más adelante (ICETEX, 2010, p, 10-12)

De igual modo podemos evidenciar algunas características que pueden presentarse en una crisis, tales como:

Singularidad. Ya que dos crisis no necesariamente son causadas por las mismas situaciones. Y aunque estas situaciones en común produzcan dos crisis, sus efectos no serán iguales ni tendrán las mismas consecuencias comunicacionales.

Urgencia. Con la llegada internet como un medio masivo de comunicación, la urgencia en la respuesta ante una situación de crisis se vuelve vital. Esto debido a que la demora en afrontar comunicacionalmente una crisis puede redundar en el agravamiento de la situación, pudiéndose difundir información errada que de no ser desmentida o respondida puede llegar a permear en la población. Y es en contextos así donde un rumor se convierte en información.

Desestabilización. Es posible que, durante una situación de crisis, se desestabilicen los procesos normales de funcionamiento de una entidad, y que estos no respondan a las necesidades identificadas, alterando la respuesta de la entidad y generando consecuencias catastróficas en la imagen de EDESO y su gerente

Etapas de una crisis

En una crisis se pueden considerar tres etapas fundamentales que ayudan a agrupar cada uno de los momentos que se desarrollan en el proceso, a saber: pre-crisis, crisis y post- crisis.

La primera etapa, pre-crisis es quizás la de mayor importancia, en tanto que un proceso efectivo de anticipación a una crisis puede determinar el camino para que ésta sea superada de manera efectiva, convirtiéndose en un éxito el proceso de gestión de crisis. Durante esta etapa, se pueden encontrar dos fases importantes: el proceso de auditoria o detección de amenazas y la prevención de las mismas. Para el primer caso, se debe tener conciencia de los riesgos y así desarrollar una consultoría que permita identificar las situaciones críticas que pueden afrontar cada una de las dependencias adscritas a la entidad, con el fin de tener un consolidado de debilidades con que cuenta cada una de ellas; esto siempre con un profundo sentido de la autocrítica, partiendo de la evaluación consciente de los riesgos

y áreas con problemáticas. Para ello es necesario desarrollar un sondeo y un examen de cada una de las dependencias que trabaja dentro de la institución, indagando por sus diferentes procesos y actividades, además de las relaciones con los diversos agentes y públicos internos y externos.

En la segunda etapa, el proceso de prevención de las crisis, desarrollándose los esfuerzos necesarios para la preparación y la actuación pertinente ante una posible crisis comunicacional; esto a través de la capacitación de los funcionarios y responsables comunicacionales dentro de EDESQ, en este caso, con el fin de dar las herramientas pertinentes para que éstos puedan responder de la manera adecuada a las situaciones críticas que se presenten, estando preparados para reaccionar antes ellas, sorteándolas de la manera más eficiente posible, y evitándolas si es posible. Es en esta etapa en la cual se desarrollan los procesos preventivos, entre los cuáles se cuenta la consolidación del manual de manejo de crisis, con el fin de desarrollar procesos de respuesta y mecanismos que ayuden a los encargados estar preparados para actuar de manera diligente, eficaz y eficiente, siempre dentro de los cauces establecidos previamente en el manual, para así tener un proceso unificado de acciones. Pero también es necesario que cada dependencia tenga una forma de controlar situaciones pequeñas con el fin de que no desencadenen grandes problemáticas y generen crisis de mayor envergadura.

El tercer momento, etapa de crisis, es la situación que se afronta, si dicha circunstancia, no pudo ser controlada en sus momentos previos. Se vuelve importante que existan canales adecuados para divulgar información sobre la crisis y que la entidad acepte la existencia de la misma y decida afrontarla. Esta etapa consta de dos momentos: la gestión y la contención.

La gestión da cuenta de cómo manejar la crisis contando con las herramientas comunicacionales pertinentes, con el fin de aminorar las consecuencias del problema presentado. Aquí debe buscarse proteger la credibilidad de la entidad y su capacidad de entregar información a la población, con el fin de establecer una relación de confianza y credibilidad.

En la fase de contención de la crisis es importante que el comité de crisis asuma su papel y que los miembros que lo conforman, acoplen sus acciones a lo establecido en el presente manual. Y se considera vital que la crisis se contenga en las áreas afectadas, para que no existan múltiples voces discordantes sobre el tema. Aunque se debe informar a todos los funcionarios para que estén alerta a las señales en sus propias áreas, no se debe generar pánico innecesariamente, ni entregar toda la información a funcionarios que no están enfocados en dicho tema.

La tercera etapa, la post-crisis, se refleja una vez se supere la crisis comunicacional y la entidad vuelva a un estado de funcionamiento normal. Esta viene dada por la capacidad de

superación con que cuente la entidad y su capacidad de sobreponerse a estas problemáticas, pues como se verá, es el momento adecuado para realizar una introspección y ver qué procesos nuevos se pueden generar y cuáles de los ya existentes se pueden descartar o mejorar. Esta etapa se desarrolla en tres fases a saber: Recuperación, evaluación y aprendizaje:

En la fase de recuperación, el equipo involucrado debe hacer un balance de lo ocurrido y dar parte de tranquilidad tanto a la comunidad como al resto de la entidad, para así generar una vuelta a la situación normal.

Por su parte en la fase de evaluación se debe realizar un trabajo de consolidación de la información producto de la crisis. Todos los detalles deben ser recopilados para así poder realizar una evaluación satisfactoria y completa de la crisis y de la acción emprendida desde la oficina de comunicaciones y las demás dependencias, generando así un estudio de caso sobre la crisis, sus causas, consecuencias y acciones implementadas; Incluyendo monitoreos a la población, si pudieron realizarse.

Finalmente, el proceso culmina con el aprendizaje que deja la crisis, como clave para enfrentar situaciones futuras y poder modificar, eliminar o agregar procesos consignados en el manual de manejo de crisis y que se hayan utilizado en el transcurso de la crisis; esto con el fin de generar efectividad, eficacia y calidad en los procesos de respuesta, generando mejoras continuas al presente manual y a su aplicación por parte de los encargados.

Tipos de crisis

Las situaciones que pueden generar una crisis al interior de la Empresa de Desarrollo Sostenible son múltiples y responden a las características particulares de cada dependencia encargada de un tema específico dentro de la entidad. Teniendo en cuenta la previsión de las mismas, pueden clasificarse en dos clases, a saber:


Crisis evitables. Parten de situaciones que pudieran preverse y evitar que sucedieran en tanto vienen dadas por acciones humanas y operativas que en teoría son fiscalizadas y vigiladas por las diferentes dependencias de la entidad en cuestión.


Crisis no evitables. Entre tanto, estas se producen por situaciones de orden natural o por accidentes no previsibles; tales como desastres naturales en el primer caso o riesgos laborales en trabajo de campo o de oficina. Aunque se puede realizar prevención, son de carácter intempestivo y se puede mitigar su impacto, pero no evitar que sucedan.


Así mismo, es posible determinar que, de acuerdo a las situaciones identificadas en cada una de las dependencias de EDESO, existen varios tipos de riesgos que se encasillan además en la clasificación anteriormente expuesta. Advertir que las problemáticas aquí evidenciadas, están rotuladas y agrupadas tras una sistematización, donde se evidenció concordancias que permiten obtener la figura siguiente, sin embargo, para ampliar información véase anexo.



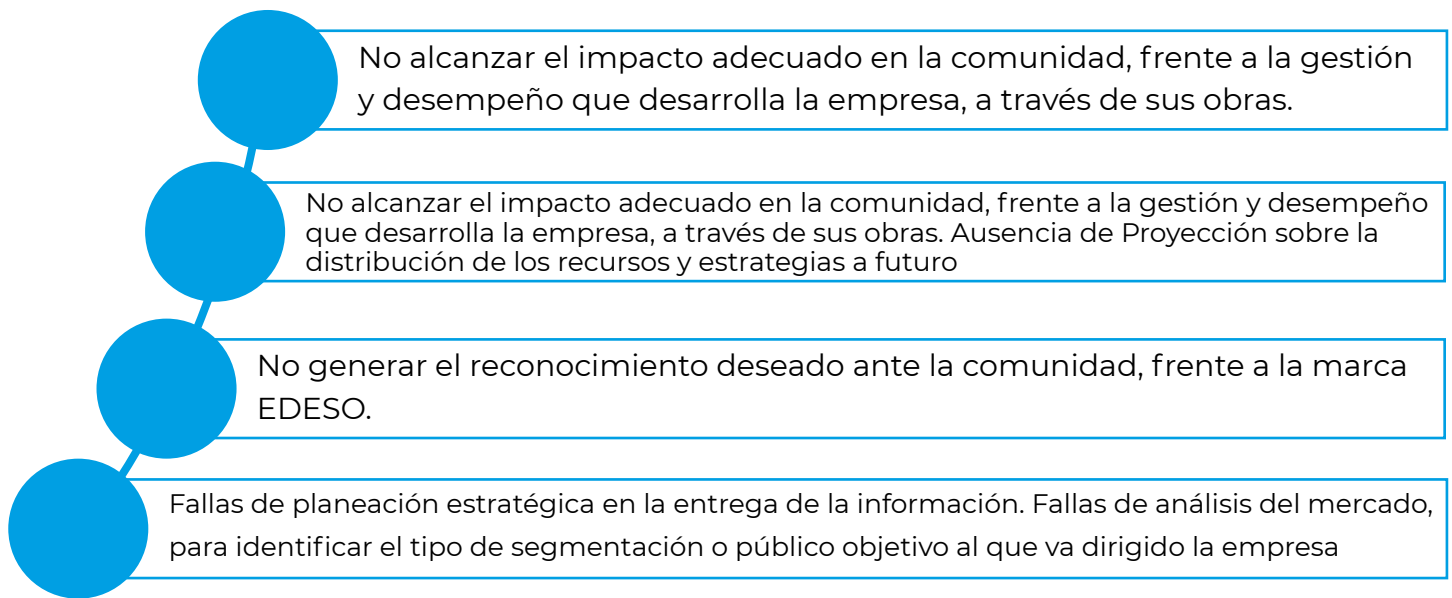
Bajo los parámetros anteriores, se presentan algunas otras muestras de los riesgos que en la empresa se decantan, resaltar que como se describió antes, la información siguiente es una muestra recopilada de todas las dependencias de la institución, que puede ser ampliado con los anexos y que se puede resumir así:

- 

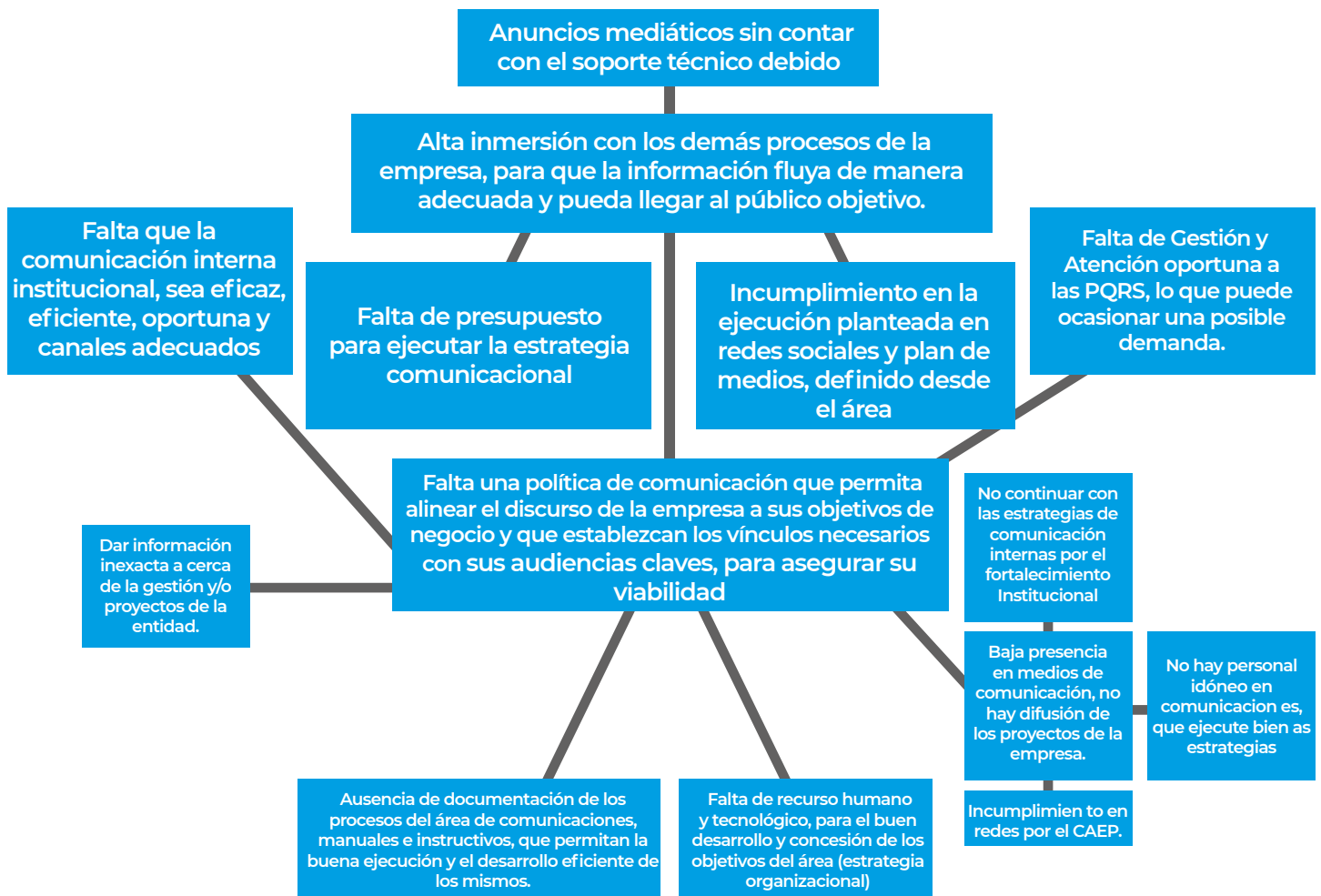
Deterioro de la imagen institucional interna y externa asociada al mal manejo de la información y comunicación corporativa.
- 

Utilización Indevida de la información confidencial de la empresa, para otros fines distintos a los planteados por la empresa.
- 

Publicación de información de carácter partidista a favor de un grupo, un individuo o un partido político.



De igual manera, se observa bajo la siguiente figura algunas otras muestras dadas por empleados de la empresa quienes ponen de manifiesto algunas de las circunstancias que consideran posibles causas que encubran una crisis.



Públicos internos y externos de interacción

Las crisis identificadas pueden afectar a los diversos públicos de EDESO, involucrándolos directamente o indirectamente, ya sea como actores de las mismas situaciones o como depositarios y receptores de la información proveniente de la opinión pública generada por el tema en cuestión. Estos públicos pueden ser variados y responder a las particularidades de cada dependencia, y por ello es necesario clasificarlos y ordenarlos. Además, es vital tenerlos en cuenta de forma prioritaria al momento de entregar información sobre determinadas situaciones de crisis que se presenten de acuerdo al tema que manejen o que les sea de especial interés.

TIPO	NOMBRE	RELACIÓN CON EDESO
Medios de Comunicación	Medios de comunicación de Radio, Prensa y Televisión Local y Regional (en algunos casos).	Comunicación de manera permanente con los diferentes medios, quienes permitirán divulgar información oportuna y verás sobre las obras y ejecuciones que viene desarrollando la Empresa de Desarrollo Sostenible.
Redes Sociales.	Manejo de los recursos de Social Networks	Uso adecuado de las Herramientas Social Media, con las cuáles se pretende informar de manera inmediata, a los diferentes segmentos y públicos que siguen a EDESO. Nuestro objetivo no sólo será mantener enterada a la comunidad en general y en especial al municipio de Rionegro, sobre el inicio, avances y culminación de las obras, si no también recibir retroalimentación por parte de cada uno de los públicos.
Comunidad de municipio de influencia de nuestros proyectos y comunidad en general	Habitantes del municipio de influencia y otros	Generar a través de los diferentes recursos y medios dispuestos por la empresa, ese vínculo y cercanía con toda la comunidad, para estar enterados de cuáles son sus necesidades y expectativas.

TIPO	NOMBRE	RELACIÓN CON EDESO
Empresarios	Instituciones Oficiales y Privadas del municipio de Rionegro	Establecer vínculos que generen relaciones duraderas y a largo plazo, en donde tanto los intereses de cada una de las empresas al igual que EDESO, se encuentren encaminados al desarrollo local y la comunidad pueda verse beneficiadas de ellos.
Clientes y Contratistas	Informativa y de Apoyo	<p>*Estrechar los lazos de relacionamiento que tiene EDESO con sus clientes, al igual que de establecer nuevos vínculos de relacionamiento con otros clientes, en donde se logren las metas establecidas por la Empresa y en pro de la comunidad.</p> <p>* Cumplir a cabalidad con los requerimientos y necesidades que tenga EDESO, frente los términos y necesidades en la ejecución de los mismos (imagen corporativa), información) entre otros.</p>

Rutas para el manejo de situaciones de crisis Empresa de Desarrollo Sostenible – EDESO-

El presente manual está diseñado como una herramienta estratégica de comunicaciones que busca atender el manejo de crisis ante las diversas situaciones a las que se vería expuesto EDESO, las cuales se identifican gracias el trabajo del departamento de comunicaciones y a su trabajo conjunto con el CAEP.

El manejo adecuado de una crisis pretende inicialmente proteger la imagen de la institucionalidad, incluso algunas de las crisis se pueden convertir en un factor que por el contrario puede fortalecer el accionar de la institución, claro está de acuerdo al manejo que se le dé a la crisis.

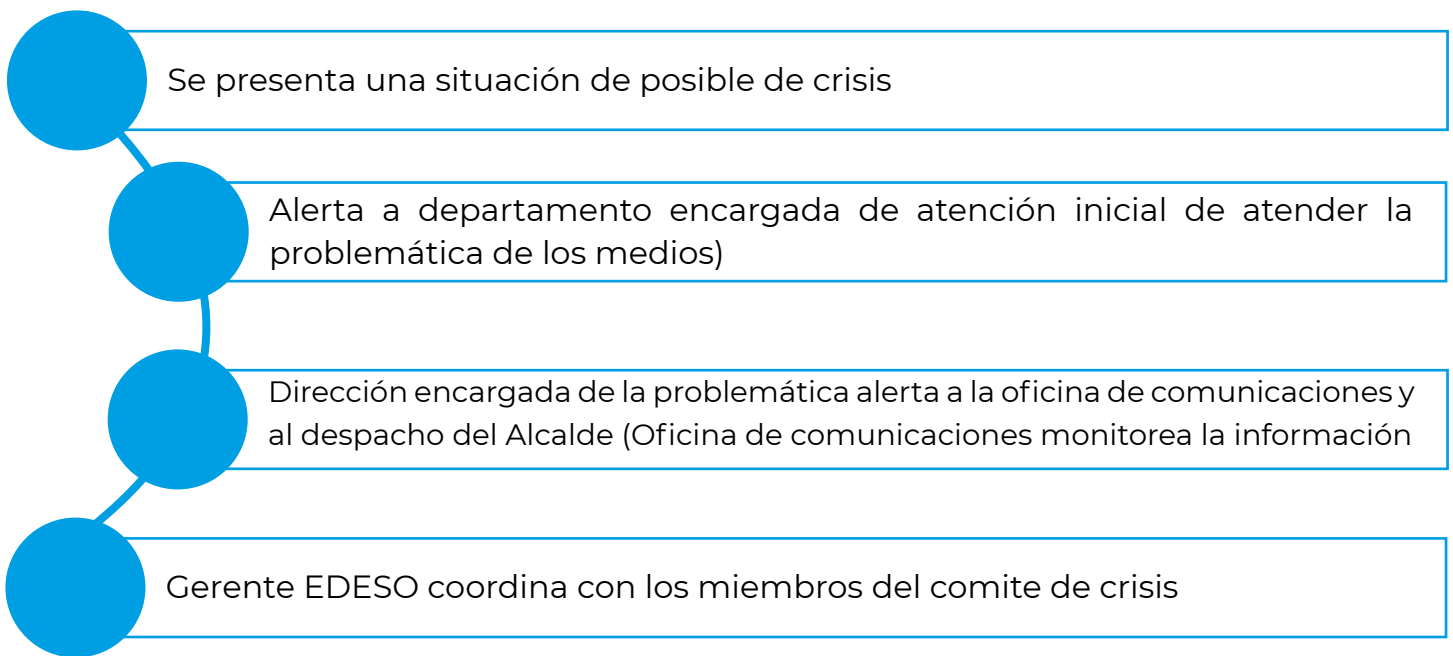
En este sentido, comunicar de manera adecuada y oportuna con un mensaje estratégico, se convierte en el gran reto de las instituciones tanto públicas como privadas, ya que el nivel

de respuesta ante los riesgos incide sobre la reputación de la institución y sus funcionarios. Así el nivel de respuesta ante situaciones de crisis, debe ser cuidadosamente planeado con investigación, planificación, claridad en el objetivo y definición protocolos.

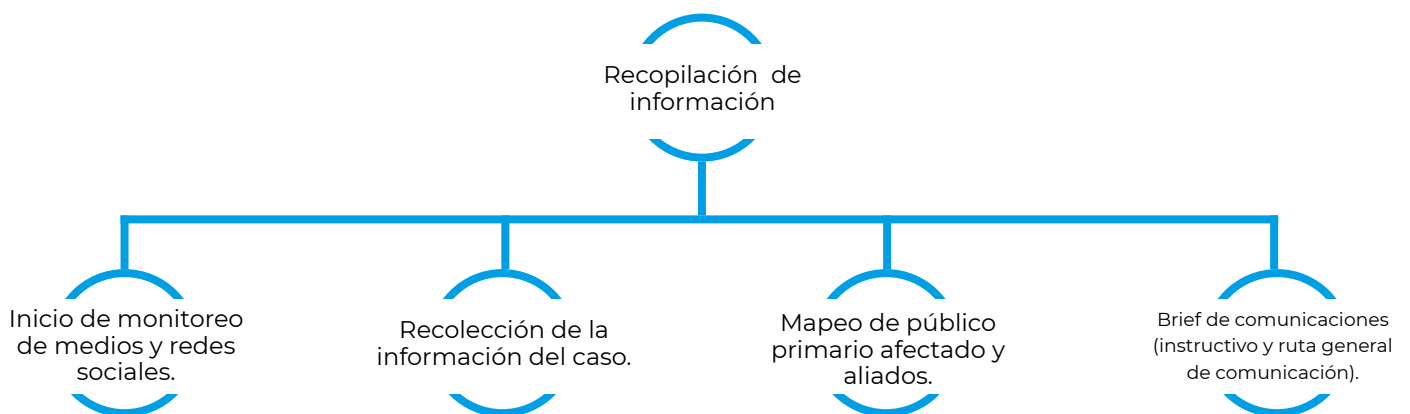
A continuación, se describe el planteamiento general para el abordaje de una crisis, en este caso institucional, así mismo se detallan el diseño y las acciones específicas, según los factores de riesgo identificados por los funcionarios del departamento de comunicaciones.

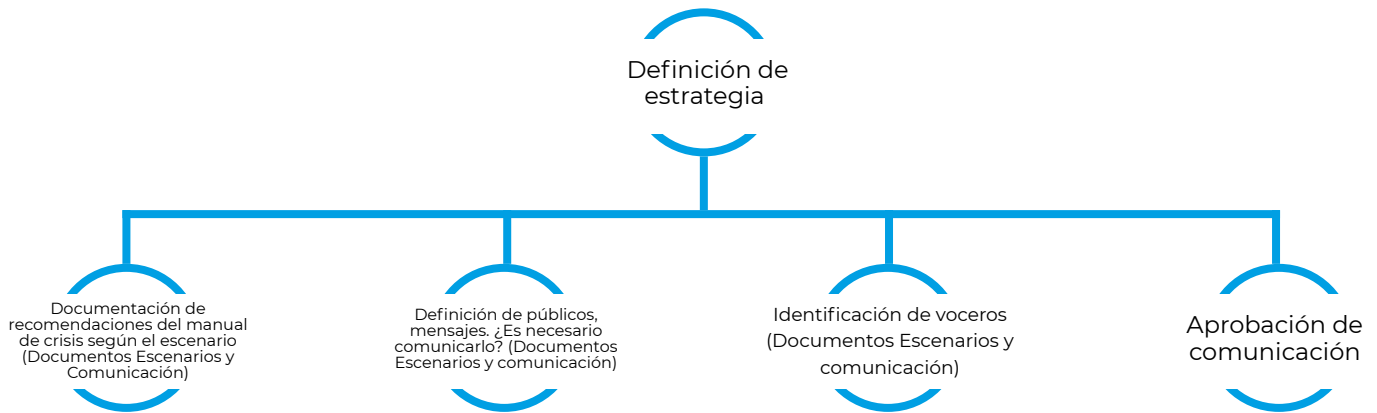
Atención crisis evitables

Paso 1 – Detectar crisis

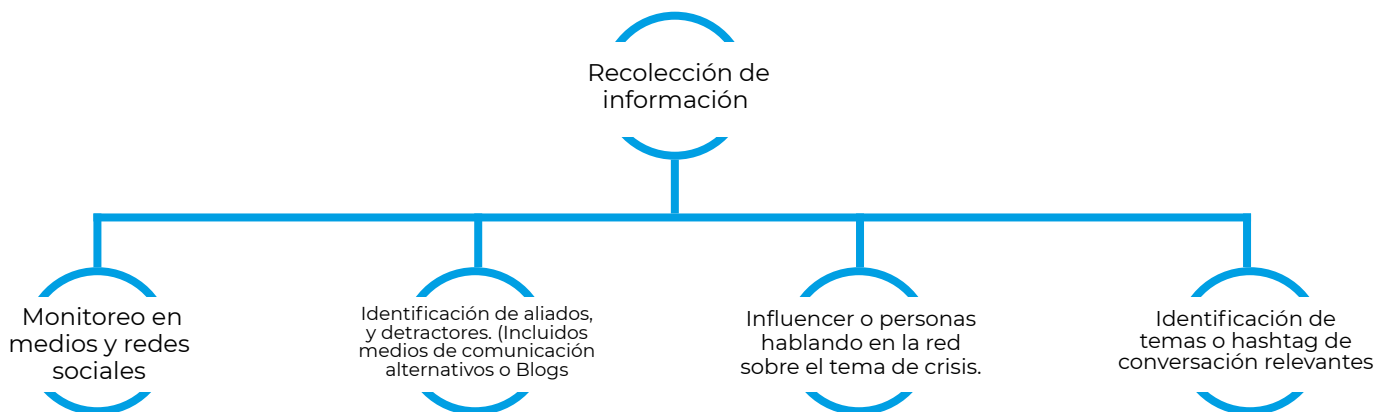


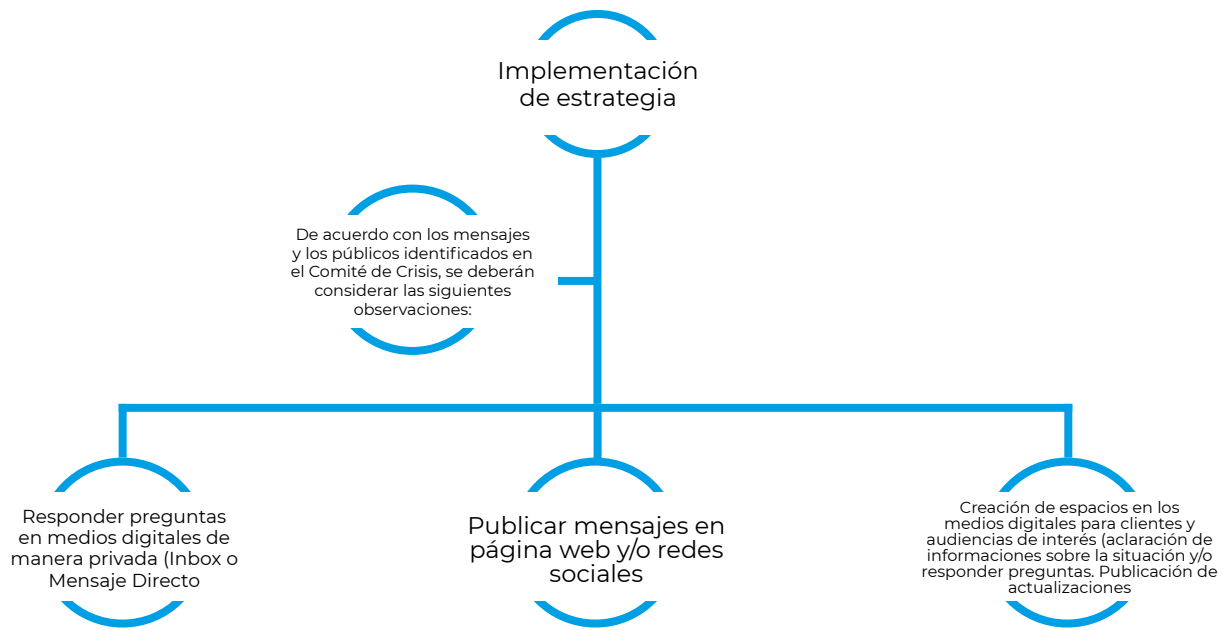
Paso 2 – Comité reunido





Paso 3 – Redes sociales y medios digitales



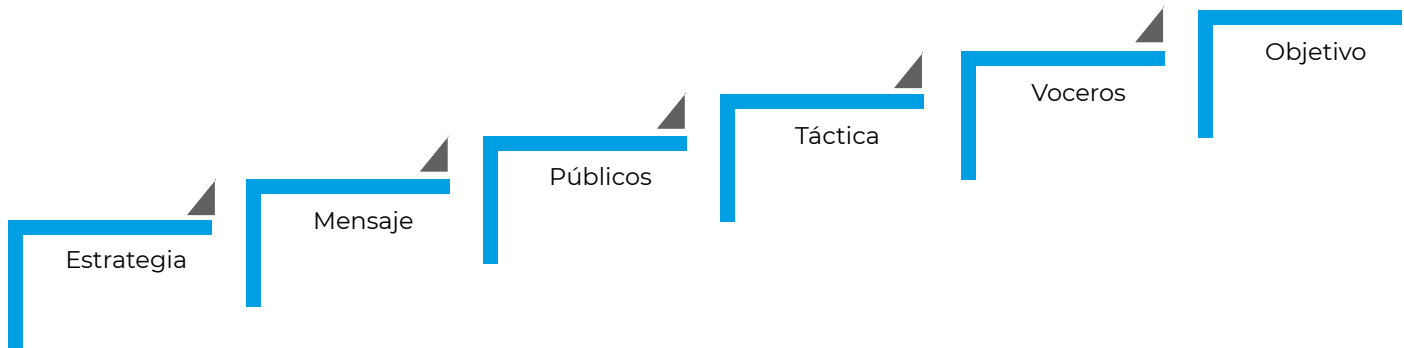




**COMUNICACIÓN EFECTIVA
EN MOMENTOS DE CRISIS**

Comunicación efectiva en momentos de crisis

La oficina de comunicaciones de EDESOC tendrá presente los siguientes aspectos para generar una comunicación efectiva en momentos de crisis.



Es necesario que los funcionarios encargados de esta área se pregunten ¿cómo quieren que EDESOC sea percibida por sus públicos?

Estrategia

Adelantarse a las posibles crisis termina siendo la forma más efectiva de prevenirlas o reducirlas al mínimo impacto, así se pueden plantear acciones que reduzcan el potencial de la crisis o acciones que permitan que el ciudadano identifique que la entidad tiene control sobre la eventualidad, evitando al máximo un impacto negativo en la reputación y la credibilidad de la institución.

La estrategia permitirá responder adecuadamente a la crisis, previendo la aceptación o negación de los problemas identificados, aceptando o no errores e inconvenientes, atacando o desvirtuando versiones y planteando soluciones específicas.

Mensaje

El mensaje determinará exactamente qué decir, cuándo y cómo, de acuerdo al planteamiento estratégico (cuándo) y relacionado con la implementación táctica de la acción (cómo).

El mensaje que comunique la crisis deberá tener tres características principales: claro, corto y directo.

Claro: El mensaje no deberá prestarse a interpretaciones, en este sentido cada una de las palabras que se implementen en el discurso deberán ser cuidadosamente seleccionadas, teniendo presente que existen públicos que se podrían ver vulnerados en una situación de crisis.

Corto: Un mensaje breve permitirá que los receptores del mensaje comprendan con certeza el objetivo de la comunicación.

Directo: El mensaje claro y corto deberá ser directo, es decir lo más recomendable es llegar al punto clave para comunicar sin desvíos y con precisión.

En la medida en que la crisis avanza, el mensaje podrá verse complementado con nuevas cifras y explicaciones; el mensaje podrá evolucionar en la medida en que la crisis avanza, sin embargo, no es recomendable cambiarlo.

La coherencia de la organización se podrá observar en la consolidación de su mensaje, finamente el público estará expectante ante la comunicación del vocero de la crisis, en este sentido el mensaje que proporciona una posición y un enfoque deberá repetirse las veces que sea necesario con el objetivo de llegar al mayor número de personas y fortaleciendo la imagen de la entidad.

Públicos

Mediante la identificación de públicos previamente desarrollada se deberá determinar cuál de ellos permitirá desarrollar una comunicación efectiva y una atención a la crisis de manera óptima y transversal. En este sentido, la figura siguiente da cuenta de este núcleo que puede ayudar a EDESOS a informar las posibles situaciones que se presenten.



Tácticas

Las tácticas se refieren a las actividades que permitirán lograr el objetivo propuesto teniendo presente la caracterización de la audiencia identificada, para ello es fundamental retomar la estrategia de comunicación segmentada y delimitada por público con la que cuenta la entidad y que se alimenta constantemente de los estudios cualitativos y cuantitativos desarrollados con CAEP. Algunas de las tácticas que se pueden plantear para impactar al público son; los comunicados de prensa, declaraciones, eventos, publicaciones de terceros entre otros.

La Vocería

Identificar un vocero que pueda ser la cara de la entidad en un momento de dificultad, se convierte en un elemento fundamental a la hora de contrarrestar el impacto negativo de la crisis. El vocero deberá principalmente no generar resistencias en los públicos pues en el momento de crisis el vocero se convierte en la compañía.

La vocería deberá estar liderada por un personaje que tenga características particulares con respecto a su actitud, tono de voz y comunicación no verbal deberán proyectar confianza y credibilidad.

El vocero será el encargado de atender las ruedas de prensa y responder a las inquietudes que tengan los periodistas, este debe actuar de acuerdo con la política establecida por la entidad por medio del comité de crisis.

El vocero por obligación, debe hacer parte del comité de crisis, pues deberá tener todo el conocimiento pleno del abordaje de la misma, así es necesario que el máximo líder de la entidad ordene que además del vocero, nadie está autorizado para hablar públicamente del tema, cualquier intervención que no obedezca a la estrategia deberá ser desautorizada.

Es recomendable que quien lidere la vocería de la organización durante de la crisis tenga un entrenamiento en medios. En un caso de fuerza mayor donde el vocero no se encuentre o no pueda responder, el comité de crisis deberá nombrar un vocero sustituto. Es importante señalar que el vocero será determinado de acuerdo al tema de crisis, en otras palabras, podrán existir voceros especializados de acuerdo al tipo de eventualidad.



**MANEJO COMUNICACIONAL
DE LA CRISIS**

Una vez controlada la emergencia y se hayan tomado medidas, es necesario atender los requerimientos de los medios de comunicación y tomar la iniciativa en cuanto a la relación con la prensa. En caso de tratarse de una crisis de un nivel relevante, que puede llegar hasta los medios de comunicación, y donde se vea afectado la imagen de la entidad ante las autoridades, los líderes de opinión y la opinión pública en general, se sugiere que el Comité de Crisis de Comunicaciones siga los siguientes pasos:

Paso 1: comunica internamente la situación a los niveles que corresponda, de acuerdo a una lista de personas previamente establecida.

Paso 2: elabora un primer discurso corporativo con la posición oficial de la entidad frente a la situación: descripción de los hechos, posición institucional y mensajes básicos, con lo cual se debe elaborar un primer resumen explicativo y un comunicado de prensa. Es responsabilidad del Comité de Crisis de Comunicaciones determinar cuáles serán los mensajes centrales del discurso corporativo, destinado a minimizar los posibles efectos negativos que pueda tener la crisis.

Paso 3: analiza la cobertura de medios y el impacto noticioso que la situación ha generado en la prensa, determinando si la crisis está escalando o si se mantiene en el estatus actual.

Paso 4: envía un primer comunicado de prensa a los medios seleccionados, el que contiene el discurso corporativo y al cual se le hace seguimiento para asegurarnos de que nuestra versión del evento será publicada.

Paso 5: activa la vocería y gestiona entrevistas de prensa. Se sugiere optar por entrevistas uno a uno con los medios seleccionados para que nuestra postura oficial tenga presencia en los medios. Sólo en el caso de que la situación lo amerite, antes de entrevistas uno a uno se puede ofrecer una conferencia de prensa con el o los voceros designados

Paso 6: realiza seguimiento de prensa para ir verificando si el mensaje corporativo de la entidad ha sido publicado y si se ajusta a la versión entregada.

Paso 7: continúa con el seguimiento de prensa y gestiona nuevas entrevistas uno a uno con algunos medios, en el caso de que la situación lo amerite, con el propósito de que nuestros voceros refuercen la postura institucional de la entidad frente a la situación que ha desencadenado la crisis.

Paso 8: mantiene a las autoridades y a los líderes de opinión debidamente informados de la situación a través de reuniones privadas y comunicaciones telefónicas o vía mails.

Paso 9: mantiene debidamente informados a los públicos internos (miembros de la

directiva, personal de planta, etc.). Se sugiere el envío de un comunicado interno vía e-mail y su publicación en la intranet y en los diarios murales de cada una de las oficinas y delegaciones de la entidad.

Paso 10: evalúa el curso de los acontecimientos y decide nuevas acciones según se vaya controlando la situación, de modo de continuar con la gestión comunicacional de la crisis en los días posteriores.

Paso 11: da por terminada la crisis, tomando o recomendando las medidas pertinentes para que ésta no vuelva a ocurrir y se extraen las lecciones del caso para anticiparse a la ocurrencia de otros hechos similares.

Paso 12: evalúa la gestión comunicacional de la crisis (fortalezas y debilidades) y se toman las decisiones pertinentes para estar mejor preparados ante eventuales situaciones similares que podrían presentarse en el futuro.



**PROCEDIMIENTO A SEGUIR
EN SITUACIÓN DE CRISIS**

Las siguientes imágenes ejemplifican y dan muestras de los procedimientos a tener en cuenta a la hora de abordar una crisis, la figura uno, muestra de manera más específica y argumentativa los pasos a seguir para enfrentar una situación problemática. La figura dos, evidencia de manera más sencilla pero eficiente la manera de comunicar y los pasos determinados para afrontar una situación de crisis.

Figura 1.

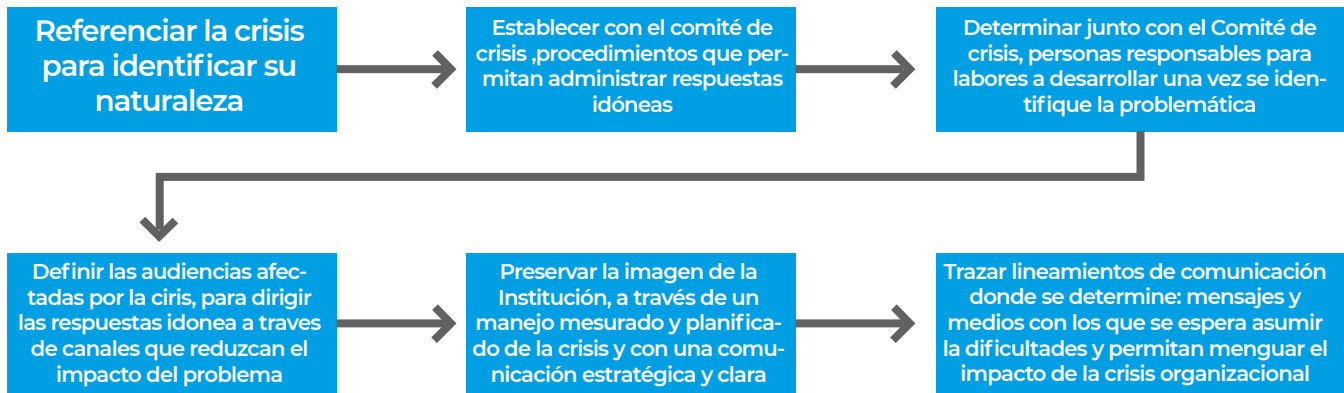
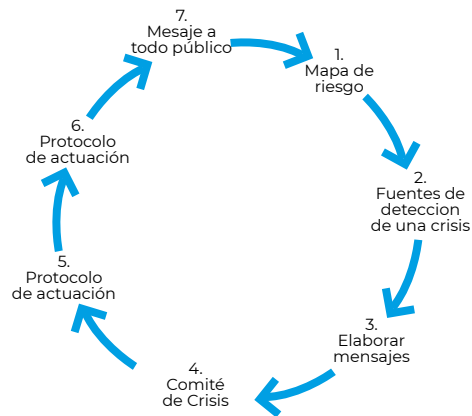


Figura 2.



Procedimiento General

Definir la situación

Se evidencia en el manual de crisis del Departamento Nacional de Planeación (2011) que cuando se identifica el riesgo de una crisis es necesario:

Recolectar toda la información relacionada con la coyuntura.

Determinar todas las circunstancias desencadenadas

Establecer con exactitud el orden de los sucesos junto con sus posibles consecuencias.

Procedimiento

Reunir al Comité de Crisis, el cual definirá las estrategias a seguir. Se debe informar a todas las dependencias, para darles a conocer la situación y la estrategia de comunicación

definida.

El Comité de Crisis debe adaptar los documentos base, véase anexos, a la situación específica y desarrollar un cuestionario junto con sus posibles respuestas.

Cuando se decida hacer un pronunciamiento público ante los medios de comunicación, o enviar cualquier tipo de información, debe realizarse a través de declaración pública o rueda de prensa, donde todos los medios de comunicación estén presentes. Se recomienda leer un comunicado de prensa.

Antes de realizar contacto alguno con los medios de comunicación, el Comité de crisis y su vocero debe conocer todos los antecedentes de la situación y estar listo para responder:



Como entidad se debe mantener la iniciativa de informar con frecuencia.

Voceros

El éxito en el manejo de una crisis recae en gran parte en la centralización de los mensajes en un vocero capacitado y que conozca en profundidad la situación y los procedimientos establecidos en EDESO.

Advertir que es necesario voceros suplentes, éstos deben estar capacitados para responder a las solicitudes de los medios en caso de ausencia del vocero principal. Los voceros, pueden actuar en el orden siguiente:

Vocero principal: Director(a) General de EDESO

Voceros suplentes:

- Subdirectores(a) General de EDESO
- Secretaria(o) General de EDESO
- Director(a) Técnico(a) correspondiente
- Coordinador(a) de comunicaciones EDESO
- Subdirector(a) de Gestión y Desarrollo del Talento Humano

Cuando la crisis requiera una explicación técnica desconocida por los voceros anteriormente designados, a los encargados de las diferentes áreas internas de la Entidad se les designará para dar las declaraciones en compañía del vocero principal o de alguno de los suplentes.

El Coordinador de comunicaciones debe aclarar a las personas que reciben la información referente a la crisis, que es necesario redireccionarla al Comité de Crisis. Las llamadas de los medios deben ser atendidas por el personal de Comunicaciones. Las personas no deben responder preguntas a quienes llamen, ni dirigir llamadas a otros espacios de la compañía no autorizados por el Comité de Crisis.

Los mensajes varían según el tipo de crisis que se presente; sin embargo, a continuación se relacionan algunos textos que pueden usarse como encabezamiento de los comunicados a la opinión pública.

- La Empresa de Desarrollo Sostenible del Oriente, es una entidad industrial y comercial del Estado, con experiencia y de carácter técnico, encargada de dirigir, coordinar y desarrollar proyectos urbanos integrales.
- La Empresa de Desarrollo Sostenible del Oriente, es una entidad técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país y la región en los campos social, económico y ambiental, a través de los proyectos urbanísticos y arquitectónicos, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos de interés municipal, regional, nacional e internacional.
- La Empresa de Desarrollo Sostenible del Oriente, contribuye al desarrollo social y sostenible de la región; trabaja constantemente para garantizar la transparencia en todas las actividades de su ejecución diaria y responder así a la credibilidad y confianza de sus usuarios.
- La Empresa de Desarrollo Sostenible del Oriente, trabaja con calidad, y se preocupa día a día por satisfacer las necesidades de los habitantes de la región, y por ser más eficaz y eficiente en la prestación de sus servicios.
- La empresa de Desarrollo Sostenible del Oriente, es una Entidad segura y confiable para el desarrollo de sus actividades.
- La Empresa de Desarrollo Sostenible del Oriente, cuenta con varias iniciativas de control orientadas principalmente a apoyar el mejoramiento de los procesos; velar dentro y fuera de la Entidad por el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos; y fomentar la transparencia y la eficaz gestión de los riesgos.
- Gracias al interés de la Empresa de Desarrollo Sostenible del Oriente por la salud y la seguridad de sus colaboradores, se ha venido fortaleciendo la capacidad institucional para enfrentar situaciones de emergencia, para lo cual cuenta con una brigada, un plan de emergencias, y con los elementos requeridos para la atención primaria de emergencias.

Manejo de medios de comunicación

Los medios de comunicación pueden ser aliados en momentos de crisis. Es necesario seguir unos parámetros básicos que contribuyan con la transmisión de los mensajes adecuados en el momento correcto. Es indispensable que el vocero siga las siguientes recomendaciones:

- Es necesario decir siempre la verdad.
- La información dada debe ser precisa
- Si desconoce la respuesta, reconózcalo y ofrezca buscarla y asegúrese de hacerla llegar al periodista.
- Usar un lenguaje sencillo.
- Es necesario tener cifras actualizadas y datos relacionados con la situación generada.

Monitoreo

El seguimiento de cómo va la crisis es fundamental, para ampliar la capacidad de reacción y maniobra. Por este motivo, el monitoreo debe contar con alertas en tiempo real, donde el Comité de Crisis pueda referenciar y evaluar los resultados y tomar decisiones.

Escenarios de Crisis de EDESO

Evidenciar posibles escenarios de crisis permite anticipar las situaciones adversas que se puedan presentar y fijar las pautas para responder a ellas (Pérez, 2018, p, 27-28). Bajo estas perspectivas se contemplan algunos escenarios que pueden afectar la imagen de la Entidad y redundar en una crisis:

Riesgos institucionales

Filtración de información confidencial

Proceso: investigación interna; esto incluye: establecer veracidad de la denuncia, identificar responsables, tomar medidas correctivas.

- Informar** a las audiencias internas, especialmente sobre las medidas correctivas.
- Evaluar** la necesidad de un anuncio aclaratorio a medios de comunicación, explicando con textos la importancia de la información filtrada.
- Apoyar** con testimonios de personalidades relacionadas con La Empresa de Desarrollo Sostenible del Oriente, en los cuales manifiesten su credibilidad y confianza en la Entidad.

Vocero

Director(a) General o la persona que este designe.

Audiencias:

Medios de comunicación, entidades gubernamentales, entes de control, empleados y contratistas de EDESOS, canales de comunicación.

Medidas

Es indispensable efectuar una reunión con los técnicos encargados y el área afectada del tema filtrado, la dirección de la empresa y el Comité de Crisis, para informar la situación de primera mano.

Es necesario informar por escrito a entidades gubernamentales y, de ser necesario, a los entes de control sobre el hecho sucedido y solicitar su apoyo en la aplicación de correctivos.

Se debe convocar a una rueda de prensa, informar a los medios o emitir un comunicado a la opinión pública, una vez analizada la viabilidad y las proporciones de la filtración.

Contradicción en cifras publicadas

Proceso: investigación interna, esto incluye: establecer el porqué de las diferencias entre las cifras, identificar responsables, tomar medidas correctivas.

-**Informar** a las audiencias internas, especialmente sobre las medidas correctivas.

-**Evaluar** la necesidad de un anuncio a medios de comunicación, de acuerdo con la importancia de la información publicada.

Vocero

Director(a) General o la persona que este designe.

Audiencias

Opinión pública a través de los medios de comunicación

Entidades gubernamentales

Entes de control

Sectores públicos y privados involucrados en el tema

Empleados y contratistas de EDESOS

Medidas

Efectuar una reunión con los directores técnicos encargados del tema y la Alta Dirección de EDESOS, para informar la situación de primera mano. Así mismo y tras evidenciar la problemática se debería poner al tanto de la situación al Comité de Crisis.

Es necesario informar por escrito a entidades gubernamentales y, de ser necesario, a los entes de control sobre el hecho sucedido y solicitar su apoyo en la aplicación de

correctivos.

Se debe convocar a una rueda de prensa, informar a los medios o emitir un comunicado a la opinión pública, una vez analizada la viabilidad y las proporciones de la filtración.

Posterior a esto, es necesario que en las publicaciones que se hagan en los medios de comunicaciones se evite la publicación de la cifra equivocada.

■ Enfrentamiento o desacuerdos con otras entidades gubernamentales

Proceso: Adelantar investigación interna, esto incluye: establecer el porqué de los desacuerdos con la otra entidad y tomar medidas correctivas.

-**Aclarar** el hecho contradictorio con la otra entidad.

-**Informar** a audiencias internas, especialmente sobre las medidas correctivas.

-**Evaluar** la realización de un anuncio a medios de comunicación según la importancia de la información publicada y las posibilidades de que los medios conozcan la situación.

Dicho anuncio debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué pasó?

¿Cuáles fueron las fallas?

Vocero

Director(a) General o la persona que este designe.

Audiencias

Medios de comunicación

Gobierno nacional

Entes de control

Entidades públicas y privados involucrados en el tema

Empleados y contratistas de EDESOS

Medidas

Apoyar con testimonios de personalidades relacionadas con EDESOS en los cuales manifiesten su credibilidad y confianza en la Entidad.

Efectuar reunión con los directores técnicos encargados del tema y la dirección, para informar la situación de primera mano. Así mismo y tras evidenciar la problemática se debería poner al tanto de la situación al Comité de Crisis.

Es necesario informar por escrito a entidades gubernamentales y, de ser necesario, a los entes de control sobre el hecho sucedido y solicitar su apoyo en la aplicación de correctivos

Se debe convocar a una rueda de prensa ante los medios de comunicación, una vez analizada la viabilidad y las proporciones de lo sucedido donde se dé a conocer la situación que derivó la contradicción y el camino a recorrer para subsanar diferencias.

Publicación de “escándalos y hechos de corrupción”

Proceso: Adelantar investigación interna, esto incluye: establecer lo afirmado por el medio de comunicación que emite la información.

Aclarar los hechos con las entidades y las personas vinculadas. De igual manera, informar a las audiencias internas, especialmente sobre las medidas correctivas y evaluar la realización de un anuncio a medios de comunicación de acuerdo con la importancia de la información publicada. Dicho anuncio debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué pasó?

Vocero

Director(a) General o la persona que el designe.

Audiencias

- Medios de comunicación
- Entidades gubernamentales
- Entes de control
- Canales de comunicación

Medidas

Apoyar con testimonios de personalidades relacionadas con EDESOC en los cuales manifiesten su credibilidad y confianza en la Entidad.

Efectuar reunión con los directores técnicos encargados del tema y la dirección, para informar la situación de primera mano. Así mismo y tras evidenciar la problemática se debería poner al tanto de la situación al Comité de Crisis.

Es necesario informar por escrito a entidades gubernamentales y, de ser necesario, a los entes de control sobre el hecho sucedido y solicitar su apoyo en la aplicación de correctivos.

Se debe convocar a una rueda de prensa ante los medios de comunicación, una vez analizada la viabilidad y las proporciones de lo sucedido donde se dé a conocer la situación que derivó la contradicción y el camino a recorrer para subsanar diferencias.

Después de la crisis

Una crisis siempre es asociada al peligro; sin embargo, al contar con un plan de acción diseñada y actuar de forma rápida pero tranquila, una situación adversa puede convertirse en una oportunidad. La crisis, por ser un momento de cambio o ruptura para tomar decisiones sobre un tema que representa un riesgo, permite adoptar medidas correctivas que a futuro tendrán un efecto más eficiente y eficaz (Pérez, 2018, p. 38)

Al terminar la crisis se debe evaluar lo sucedido y verificar que las medidas correctivas funcionen adecuadamente, pues los medios de comunicación, por un tiempo, estarán pendientes de su efectividad (sirven o no). La evaluación también deberá hacerse sobre el manejo de la crisis:

- **¿Fue el adecuado?**
- **¿Los mensajes fueron los correctos?**

Recomendaciones

A continuación se enlistan las acciones que No debe hacer el comunicador a cargo de la crisis:

- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del Comité y de la Alta Dirección.
- Permitir que los miembros del Comité hagan declaraciones públicas sin preparar previamente sus intervenciones.
- Comunicar sólo a los medios “amigos”.
- Mentir sobre información crucial.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento.
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia.
- Dar información sin autorización
- No considerar todas las posibles implicaciones del acontecimiento



BIBLIOGRAFÍA

- **Bonilla, C. (2002).** Prevención y manejo de crisis organizacionales. Razón y Palabra(30).
- **Cervera, Á. (2004).** Comunicación Total. Madrid : ESIC.
- **ICETEX. (2010).** Manual de Gestión de la Comunicación en situaciones de crisis . Bogotá: Ministerio de Educación Nacional .
- **Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992).** Transforming the crisis, prone Organization: preventing individual. San Francisco: Organizational and Environmental Tragedies.
- **Pérez Munera, C. (2016).** Claves para dirigir en Tiempos de Crisis. Medellín : CAEP - KAS.
- **Planeación, D. N. (2011).** Manual para el Manejo de Crisis ante los Medios de Comunicación . Bogotá: DNP.
- **Unidad Admon de Rehabilitación y Mantenimiento via. (2015).** Manual para el Manejo de Crisis ante los Medios de Comunicación . Bogotá: UMV.
- **Unidad de Víctimas . (2016).** Manual de Crisis y Comunicaciones Estratégicas. Bogotá.



ANEXOS

Las tablas a continuación dan cuenta de las posibles situaciones de crisis que se pueden evidenciar en EDES0, la información aquí provista es producto de una sistematización hecha por la oficina de comunicación con datos obtenidos y suministrados por cada dependencia de la entidad.

TIPO	NOMBRE	RELACIÓN CON EDES0	ACTUALIZACIÓN
Medios de Comunicación	Medios de comunicación de Radio, Prensa y Televisión Local y Regional (en algunos casos).	Comunicación de manera permanente con los diferentes medios, quienes permitirán divulgar información oportuna y verás sobre las obras y ejecuciones que viene desarrollando la Empresa de Desarrollo Sostenible.	Relación permanente / Buena
Redes Sociales.	Manejo de los recursos de Social Networks	<p>Uso adecuado de las Herramientas de Social Media, con las cuáles se pretende informar de manera inmediata y en algunas ocasiones en tiempo real, a los diferentes segmentos y públicos que siguen nuestras redes, sobre la gestión y ejecución del que hacer de la empresa.</p> <p>Nuestro objetivo no sólo consistirá en mantener informada a la comunidad virtual, sino también en buscar la interacción con el público a cerca de distintas situaciones que impactan positivamente en la región, en especial en el municipio de Rionegro, sobre el inicio, avances y culminación de las obras, resultados, beneficios y demás aspectos a donde llegamos.</p>	Relación permanente / Buena
Comunidad de municipio de influencia de nuestros proyectos y comunidad en general	Habitantes del municipio de influencia y otros	Generar a través de los diferentes recursos y medios dispuestos por la empresa, ese vínculo y cercanía con toda la comunidad, para estar enterados de cuáles son sus necesidades y expectativas.	Deficiente relación, No llegamos a todos los públicos de los distintos sectores(veredas), del municipio de Rionegro

TIPO	NOMBRE	RELACIÓN CON EDES0	ACTUALIZACIÓN
Empresarios	Instituciones Oficiales y Privadas del municipio de Rionegro.	Establecer vínculos que generen relaciones duraderas y a largo plazo, en donde tanto los intereses de cada una de las empresas al igual que EDES0, se encuentren encaminados al desarrollo local y la comunidad pueda verse beneficiada de ellos.	Buena relación, pero puede mejorar. (algunos casos es deficiente)
Clientes y Contratistas	Informativa y de Apoyo.	<p>*Estrechar los lazos de relacionamiento que tiene EDES0 con sus clientes, al igual que de establecer nuevos vínculos de relacionamiento con otros clientes, en donde se logren las metas establecidas por la Empresa y en pro de la comunidad.</p> <p>* Cumplir a cabalidad con los requerimientos y necesidades que tenga EDES0, frente los términos y necesidades en la ejecución de los mismos</p>	<p>* Para los clientes y contratistas con los que el área se relaciona es buena, con los demás clientes de la empresa es Deficiente.</p> <p>* El segundo punto se cumple a cabalidad, ante la necesidad y norma de Clientes</p>

PÚBLICO O DEPENDENCIA	NOMBRE	RELACIÓN CON EDES0	ACTUALIZACIÓN
Subgerencias de la Empresa: Administrativa y Financiera, de Proyectos, Técnica y Secretaría General.	Informativa y de Apoyo	Interacción de manera permanente, frente a la información que se desarrolla desde el interior de cada dependencia, con el ánimo de medir la acción y el impacto que desde cada área sea necesario intervenir, frente a la comunicación institucional y de obras, en donde exista un imopacto directamente relacionado con los empleados e inclusive con la comunidad.	Todas las distintas áreas o dependencias de la empresa se sienten a gusto con la relación interna y el trabajo que desarrolla el equipo de Comunicaciones. Existen aspectos muy puntuales que pueden mejorarse de apoyo, nada con ocasión o que trasgreda desde la estrategia de la organización.

PÚBLICO O DEPENDENCIA	NOMBRE	RELACIÓN CON EDES	ACTUALIZACIÓN
<p>Secretarías de la Administración Municipal: Comunicaciones, Cultura, Educación, Planeación y Obras Públicas, Movilidad y Hábitat</p>	<p>Informativa y de Apoyo</p>	<p>Comunicación permanente con las demás dependencias de la administración municipal, frente a las obras en donde interviene EDES dentro de su ejecución, para que el desarrollo de las mismas pueda llevarse a cabo conjuntamente y pueda llegar hasta la comunidad la información adecuada, pertinente y necesaria.</p>	<p>La comunicación con las dependencias de la administración municipal es buena, sin embargo, cabe mencionar que ésta se da o fluye con ocasión de situaciones muy puntuales como la inauguración de obras. En otros aspectos distintos al anterior, no es la mejor, es deficiente.</p>
<p>Entes descentralizados: IMER, EPM, Somos, ESO</p>	<p>Informativa y de Apoyo</p>	<p>Relacionamiento permanente con los entes descentralizados de la administración, con el fin de apoyarnos en las diferentes actividades en las cuales participamos activamente y en donde exista de por medio una gestión, un desarrollo y una culminación de las mismas, todas estas encaminadas al cumplimiento de las mismas.</p>	<p>La comunicación con los entes descentralizados de la administración municipal es buena, sin embargo, ésta se da o fluye con ocasión de situaciones muy puntuales en la que se requiere de manera conjunta algún tipo de apoyo puntual y específico. En otros aspectos distintos al anterior, no es la mejor, es deficiente.</p>

SITUACIÓN	RIESGOS (PROBLEMÁTICA)	ESTADO DEL RIESGO EDESO
Deterioro de la imagen institucional	Deterioro de la imagen institucional interna y externa asociada al mal manejo de la información y comunicación corporativa.	Aún existe.
Falta de objetividad y pertinencia en la información	Publicación de información de carácter partidista a favor de un grupo, un individuo o un partido político.	Ya se mitigó el Riesgo
Información Confidencial	Utilización Indevida de la información confidencial de la empresa, para otros fines distintos a los planteados por la empresa.	Aún existe.
No alcanzar la consolidación de la Marca EDESO	No generar el reconocimiento deseado ante la comunidad, frente a la marca EDESO.	Aún existe.
Ausencia de Marca	No alcanzar el impacto deseado en la comunidad, frente a la gestión y desempeño que desarrolla la empresa, a través de sus obras.	Aún existe.
Fallas en la Planeación estratégica	Fallas de planeación estratégica en la entrega de la información.	Ya se mitigó el Riesgo
Análisis inadecuado de los públicos	Fallas de análisis del mercado, para identificar el tipo de segmentación o público objetivo al que va dirigido la empresa.	Aún existe.
Falta de Proyección	Ausencia de Proyección sobre la distribución de los recursos y estrategias del área.	Aún existe.

SITUACIÓN	RIESGOS (PROBLEMÁTICA)	ESTADO DEL RIESGO EDES0
Comunicación (transversalidad) entre áreas	Falta de Inmersión con los demás procesos de la empresa, para que la información fluya de manera adecuada y pueda llegar al público objetivo.	Aún existe.
Posibles demandas	Falta de Gestión y Atención oportuna a las PQRS, lo que puede ocasionar una posible demanda.	Aún existe.
Redes Sociales y Plan de Medios	Incumplimiento en la ejecución planteada en redes sociales y plan de medios, definido desde el área.	Aún existe.
Plan de Comunicaciones	Baja presencia en los medios de comunicación.	Ya se mitigó el Riesgo
Estrategia de Redes Sociales CAEP	Incumplimiento en la ejecución planteada en redes sociales por el CAEP.	Ya se mitigó el Riesgo
Falta de presupuesto	Falta de presupuesto para ejecutar la estrategia comunicacional	Aún existe.
Falta de recursos	Falta de recurso humano y tecnológico, para el buen desarrollo y consecución de los objetivos del área (estrategia organizacional).	Ya se mitigó el Riesgo
Personal Idóneo	No contar con personal idóneo para el desarrollo de la estrategia definida por el área de comunicaciones.	Aún existe.
Política de comunicaciones	Falta de una política de comunicación que permita alinear el discurso de la empresa a sus objetivos de negocio y que establezcan los vínculos necesarios con sus audiencias claves, para asegurar su viabilidad.	Ya se mitigó el Riesgo

SITUACIÓN	RIESGOS (PROBLEMÁTICA)	ESTADO DEL RIESGO EDES0
Documentación de procesos del área	Ausencia de documentación de los procesos del área de comunicaciones, manuales e instructivos, que permitan la buena ejecución y el desarrollo eficiente de los mismos.	Ya se mitigó el Riesgo
Información inexacta	Dar información inexacta a cerca de la gestión y/o proyectos de la entidad.	Aún existe.
Inmediatez de la información	Anuncios mediáticos sin contar con el soporte técnico debido.	Aún existe.
Oportunidad en la información	Falta de Oportunidad en la comunicación interna institucional, que llegue en los tiempos previstos, de la manera adecuada y por los medios o canales adecuados.	Aún existe.
Canales de comunicación	Que las áreas de EDES0 no utlicen los canales y/o proceso de comunicación internos establecidos.	Aún existe.
Estrategias de comunicación	No dar continuidad a las estrategias de comunicación internas que apoyan el fortalecimiento Institucional.	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES0
Evaluación y Control	Pérdida de Sostenibilidad	Pérdida de Sostenibilidad, credibilidad, pertinencia en los objetivos y metas estratégicas de la Empresa	Aún existe.
Evaluación y Control	Abuso de Poder	Exceso de Poder y extralimitación de funciones de los cargos directivos.	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES
Gestión Documental	Falta de Trazabilidad	Pérdida de la Trazabilidad de la correspondencia emitida por la Empresa	Ya se mitigó el Riesgo
Gestión Documental	Perdida de Información	Perdida de Información contenida en los documentos de los archivos de gestión, central e histórico.	Aún existe.
Gestión Documental	Manipulación de documentos	Alteración o manipulación de documentos oficiales	Aún existe.
Gestión Humana	Posibles demandas	Demandas a la empresa asociadas a la Administración de la Planta del personal	Aún existe.
Gestión Humana	Pérdidas económicas	Asumir costos que no corresponden a la institución como los ausentismos por enfermedad laboral, enfermedad general y permisos laborales	Aún existe.
Gestión Humana	Errores en la liquidación de la nómina	Errores o alteraciones en los datos que genera la liquidación de la nómina	Ya se mitigó el Riesgo
Gestión Humana	Información Confidencial	Uso y manejo de información privilegiada y confidencial de los servidores públicos	Aún existe.
Administrativa y Financiera	Incorrecta Información Financiera	Que la información Financiera no refleje la realidad de la empresa en los términos de revelación, pertinencia, confiabilidad y oportunidad.	Aún existe.
Administrativa y Financiera	Pérdida de Recursos	Pérdida de Recursos de la empresa asociada al proceso de gestión financiera	Aún existe.
Secretaría General	Falta de Recursos	No presentar recursos cuando es procedente en procesos judiciales	Ya se mitigó el Riesgo
Secretaría General	Vencimiento de Términos	Vencimiento de Términos Judiciales, en donde no se pueda realizar una defensa propia de la entidad	Ya se mitigó el Riesgo

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES0
Secretaría General	Posibles delitos	Delitos contra la administración pública	Aún existe.
Secretaría General	Inhabilidad de clientes	Contratar a persona que se encuentre con causales de inhabilidad.	Ya se mitigó el Riesgo
Secretaría General	Posibles Vicios	* Vicios de la supervisión en la contratación * Errores involuntarios en pliegos	Aún existe.
Salud Ocupacional	Posibles demandas/ Riesgo Psicosocial	Demandas cualitativas y cuantitativas del trabajo, ocasionando reacciones de estrés y fatiga, a causa de la sobrecarga laboral, repetitividad en las actividades, ritmo de trabajo etc.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Posible estrés o enfermedades psicológicas	Condiciones de la tarea (carga mental, contenido de la tarea, demandas emocionales a causa de la reacción de estrés, fatiga.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Dificultades de movilidad	Movimientos repetitivos: Digitación de textos, a causa de desórdenes musculoesqueléticos; síndrome del túnel del carpo.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Fatiga ocular	Deficiencia de iluminación a causa de la Fatiga ocular ocasionando la pérdida de capacidad visual.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Postura Prolongada	Postura prolongada, mantenida, sedentaria a causa de la Fatiga muscular.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Exceso de iluminación	Exceso de iluminación debido a la Fatiga ocular, pérdida de la capacidad visual por larga exposición.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Cansancio excesivo	Carga estática, trabajos en computador rutinarios, ocasionando Cefaleas y cansancio.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Estrés laboral	Características del grupo social de trabajo, atención al público, ocasionando reacciones de estrés	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES
Salud Ocupacional	Inadecuadas herramientas o equipos de trabajo	Herramientas o equipos de cómputo que generan dolor de cabeza o irritación ocular	Aún existe.
Salud Ocupacional	Inadecuado ambiente laboral	Disconfort térmico, ocasionando cefaleas, cansancio, alteraciones visuales	Aún existe.
Salud Ocupacional	Factores externos contaminantes	Contacto con superficies y/o sustancias contaminadas, que pueden producir cualquier tipo de enfermedades infectocontagiosas, relacionadas con contacto y/o ingestión.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Contaminación cruzada	Contacto y/o inhalación con Productos de limpieza, Químico: Manipulación de detergentes: Fab, Axion, Limpiavidrios, Cloros entre otros, ocasionando Irritaciones, deshidratación, reacciones alérgicas en la piel, salpicaduras en ojos, cara, molestias en ojos ,cara , tacto respiratorio.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Movimientos repetitivos	Movimientos repetitivos de extremidades superiores en el momento de escurrir y lavar trapeadoras, ocasionando enfermedades y molestias osteomusculares.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Traumas musculares	De limpieza, donde se Incluyen condiciones por movimientos repetitivos, que pueden ocasionar enfermedades por trauma acumulativos.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Cargas excesivas	Trasladar y almacenar las basuras en el acopio, donde se puede originar enfermedades osteomusculares, edemas según el caso (lumbalgias, discopatias, sinovitis artrosis de columna. "Los efectos de los trabajadores pueden variar debido a la susceptibilidad individual frente el agente de riesgo.	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES0
Salud Ocupacional	Quemaduras	Quemaduras al entrar en contacto con cafetera caliente.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Estrés psicosocial	Ausencia de renacimiento ante las habilidades relacionadas con la demanda de la tarea, iniciativa, autonomía entre otros, ocasionando comportamiento relacionados con el estrés psicosocial como predisposición, aumento a enfermedades intestinales, cardiovasculares, metabólicas, neuropsiquiátricas, conflictos efectos negativos sobre la motivación y productividad. Predisposición a mayores tasas de ausentismo y accidentalidad.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Mala manipulación de elementos de trabajo	Manipulación de cuchillos, lavado de vajillas y vasos de vidrios.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Exposición al Clima	Planeación en trabajo de campo en clima caliente o frío (sol, lluvias, vientos) produciendo posibles casos de insolación y deshidratación.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Enfermedades infectocontagiosas	Enfermedades infectocontagiosas	Aún existe.
Salud Ocupacional	Accidentes de tránsito	Accidentes de tránsito Desplazamiento por vías de circulación vehicular / peatonal durante la ejecución de negocios por fuera de la empresa, ocasionando pérdidas de vidas humanas y materiales.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Accidentes de riesgo público	Posibles Robos atracos, secuestros, desplazamiento por fuera de las instalaciones de la empresa para ejecutar actividades laborales, produciendo lesiones osteomusculares (traumas, heridas, fracturas) hasta la muerte.	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDESOS
Salud Ocupacional	Riesgo Biológico	Agentes externos que pueden desencadenarse en virus o enfermedades virales contagiosas, lo mismo que Mordeduras y picaduras, animales domésticos y silvestres, arácnidos, serpientes y roedores, ocasionando heridas, infecciones agudas o crónicas.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Condiciones ambientales inadecuadas	Sismo, lluvias, granizadas, produciendo en el personal que labora en áreas expuestas a estas condiciones heridas y/o fracturas	Aún existe.
Salud Ocupacional	Riesgo Ergonómico	Posturas prolongadas de pie, que generan fatiga y/o cansancio	Aún existe.
Salud Ocupacional	Riesgo Ergonómico	Condiciones de la tarea: Carga mental, sistemas de control que generan Fatiga y Estrés.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Riesgo Locativo	Pisos irregulares, deslizantes, con diferencia de nivel, condiciones de orden y aseo (caída de objetos), generando golpes o contusiones por caídas al mismo nivel.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Riesgo Mecánico	Mecánicos: elementos de máquinas, herramientas, piezas a trabajar, materiales proyectados sólidos o fluidos.	Aún existe.
Salud Ocupacional	Riesgo Químico	Líquidos, Aerosoles, pinturas, que pueden generar intoxicación y cefaleas.	Aún existe.
Estratégicos	Cambios Normativos	Cambios normativos que modifiquen funciones o responsabilidades de la organización	
Estratégicos	Interrupción de los proyectos	Interrumpir o acotar el desarrollo y alcance de los proyectos misionales de Edeso (disminución de metas físicas)	

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDESO
Estratégicos	Manifestaciones laborales	Huelgas, manifestaciones ciudadanas, en contra de los servicios y trámites realizados por la Entidad	Aún existe.
Estratégicos	Discontinuidad de la operación	Afectación en la continuidad de la operación de la Empresa	Aún existe.
Estratégicos	Falta de recursos humano	Servidores públicos de Edeso insuficientes y/o sin competencia técnica requerida	Aún existe.
Estratégicos	Desviación de los objetivos estratégicos de la empresa	Perdida de sostenibilidad, credibilidad y pertinencia en los objetivos y metas estratégicas de la empresa	Aún existe.
Estratégicos	Exceso de poder	Exceso de poder y extralimitación de funciones de los cargos directivos	Aún existe.
Proyectos	Alteración del alcance del proyecto	Modificar a los resultados de la Factibilidad (ajustando el alcance del proyecto)	Aún existe.
Proyectos	Ejecución inoportuna de los cronogramas	No ejecutar oportunamente las factibilidades de acuerdo a los cronogramas definidos	Aún existe.
Proyectos	Suscripción de convenios con empresas no alineadas a la organización	Que Edeso suscriba convenios , acuerdos, o actas de compromiso, dentro del marco misional, con entidades públicas, privadas o de cualquier orden que no sean equitativos para la empresa	Ya se mitigó el Riesgo
Proyectos	Desviación de obligaciones institucionales de la empresa	Que Edeso asuma obligaciones técnicas, administrativas o financieras que no están dentro de su competencia o misión institucional, marco normativo y legal.	Ya se mitigó el Riesgo
Diseño	Demora en la aprobación	Demoras en la aprobación de diseños.	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDESOS
Diseño	Ausencia de actualización de diseños	Desactualización de Estudios y Diseños.	Aún existe.
Diseño	Ausencia de calidad en el producto de diseño	Deficiente calidad en los productos de diseño o productos incompletos.	Ya se mitigó el Riesgo
Diseño	Presupuesto errado de la obra	Inexactitud de presupuesto de obra.	Ya se mitigó el Riesgo
Diseño	Incumplimiento en la terminación de un diseño	Que se termine el plazo de ejecución de los diseños sin recibir los productos completos.	Ya se mitigó el Riesgo
Diseño	Modificación en el alcance del objeto	Cambio en el alcance del objeto en el proceso licitatorio de la obra con respecto al alcance definido en el diseño	Aún existe.
Técnica predial	Entrega inoportuna del predio	Que se dé una entrega inoportuna del predio al área ejecutora	Aún existe.
Técnica predial	Ausencia del título del dominio del predio	Que Edeso o el Municipio no cuente con el título de dominio del predio, aunque se tenga la posesión del mismo	Aún existe.
Técnica predial	Inadecuada administración de los predios	Que se de un inadecuado mantenimiento de los predios adquiridos o en posesión de Edeso	Aún existe.
Técnica predial	Permanencia imdeterminada de los predios	Que los predios sobrantes de obra permanezcan bajo custodia de Edeso por tiempo indeterminado	Ya se mitigó el Riesgo
Técnica predial	Reasentamiento de la población	Demora en el Reasentamiento Integral de la Población.	Ya se mitigó el Riesgo
Técnica predial	Pérdida de la documentación de los predios	Pérdida de la Documentación de los expedientes del predio y de las unidades sociales	Aún existe.
Ejecución	Demora en la construcción	Demora en el inicio de la etapa de Construcción de obras	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES0
Ejecución	Ausencia de requisitos en las obras	Iniciar una obra sin el debido cumplimiento de los requisitos previos	Aún existe.
Ejecución	Mala calidad de las obras	Obras de Mala Calidad entregadas (De incumplimiento en condiciones técnicas).	Aún existe.
Ejecución	Ausencia de dimensionamiento del valor de la obra	Mayor valor de obra al presupuestado inicialmente.	Aún existe.
Ejecución	Ausencia de la ejecución de la obra	Que se termine el contrato sin la ejecución completa de la obra	Aún existe.
Ejecución	Pasivos ambientales	Que queden pasivos ambientales (es un concepto que puede materializarse o no en un sitio geográfico contaminado por la liberación de materiales, residuos extraños o aleatorios, que no fueron remediados oportunamente y siguen causando efectos negativos al ambiente).	Aún existe.
Ejecución	Incumplimiento en los componentes ambientales	Incumplimiento en los componentes ambiental, SST, forestal y mecánico durante la ejecución de los contratos a cargo	Aún existe.
Ejecución	Incumplimiento en la liquidación del contrato	Que no se cumpla el término establecido en el contrato, para liquidar.	Aún existe.
Ejecución	Incumplimiento en el plazo de entrega	Incumplimiento de los requisitos internos en el plazo de entrega.	Aún existe.
Ejecución	Entrega de productos externos	Incumplimiento en el plazo otorgado para los documentos externos pendientes en la liquidación.	Aún existe.
Gestión Social	Atención oportuna a la comunidad	No responder en el tiempo oportuno una queja o reclamo	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDESO
Gestión Social	Pertinencia en la calidad de la respuesta	Que se de una respuesta incorrecta o no pertinente de acuerdo a la solicitud	Aún existe.
Gestión Social	Administración inadecuada en la coordinación de canales	Mala atención por parte de los funcionarios de la coordinación de canales de información.	Aún existe.
Gestión Social	Inadecuada gestión de los mecanismos de gestión social	Que no se creen, mantengan o fortalezcan espacios o mecanismos de gestión social y participación ciudadana en los proyectos de Desarrollo Urbano.	Aún existe.
Gestión Social	Consolidación en la información de la gestión social	Que no se consolide de manera suficiente y adecuada la información relacionada con la gestión social y la participación ciudadana en proyectos de desarrollo Urbano	Aún existe.
Gestión Social	Ausencia de mecanismos de medición ciudadana	No implementar oportunamente los instrumentos de seguimiento, medición, análisis y evaluación a los proyectos de infraestructura y a la gestión de Edeso para medir el grado de satisfacción de la ciudadanía	Aún existe.
Calidad	inadecuada implementación del sistema de gestión	Implementación incorrecta, o inoportuna del Sistema Integrado de Gestión	Ya se mitigó el Riesgo
Calidad	Falta de de documentación de los procesos	Que los procesos de Edeso, no estén debidamente documentados, (incluye documentación desactualizada)	Aún existe.
Bienes y Servicios	Actualización de inventarios	Que no se tenga actualizada la información de inventarios en el sistema.	Aún existe.
Bienes y Servicios	Deterioro de bienes	Que no se presente deterioro de los bienes almacenados	Ya se mitigó el Riesgo
Bienes y Servicios	Adjudicaciones tardías	Que se presente demora en la adjudicación de contratos	Ya se mitigó el Riesgo

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES
Bienes y Servicios	Ausencia de capacidad del contratista	Que el contratista externo resulte no idóneo para la ejecución de actividades requeridas	Aún existe.
Bienes y Servicios	Falta de capacidad reactiva ante un siniestro	Que se presente inadecuada atención y agilidad en la definición de siniestros y reclamaciones por parte de la aseguradora.	Ya se mitigó el Riesgo
Bienes y Servicios	Exposición a delitos comunes	Que se presentan robos en la entidad a funcionarios y visitantes	Aún existe.
Bienes y Servicios	Mala calidad de los insumos	Que los insumos entregados por el proveedor sean de mala calidad	Ya se mitigó el Riesgo
Bienes y Servicios	Atención a compras de caja menor	Que no se atiendan los requerimientos de compras a través de caja menor	Ya se mitigó el Riesgo
Finan - Contable	Imputación inadecuada presupuestal	Que la imputación presupuestal no sea la adecuada en las órdenes de pago	Aún existe.
Finan - Contable	información presupuestal inexacta	Que se reporte información presupuestal inexacta a los entes de control	Aún existe.
Finan - Contable	Ausencia de información veraz presupuestal	Que la información presupuestal no sea veraz y oportuna	Aún existe.
Finan - Contable	Inexactitud de los estados contables de la entidad	Inadecuada clasificación de los hechos, transacciones y operaciones de los estados contables de la entidad.	Ya se mitigó el Riesgo
Finan - Contable	Aplicativos no Integrados al sistema de gestión contable	Los aplicativos de información que soportan el proceso de gestión contable, no están totalmente integrados entre sí con sus módulos y con otros sistemas	Ya se mitigó el Riesgo

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES
Finan - Contable	Oportunidad de los reportes	No se reporte oportunamente o se reporte información a la STPC (Quienes a su vez deben reportara en las fechas establecidas a la DIAN y a la secretaría de hacienda)	Ya se mitigó el Riesgo
Finan - Tesorería	Recaudo incorrecto del sistema	Realizar una aplicación incorrecta o inoportuna del recaudo realizado en el sistema	Este riesgo NO APLICA
Finan - Tesorería	Disponibilidad de medios de pago	Que no se encuentren disponibles los medios de pago que ofrece la entidad (pago electrónico y bancos)	Aún existe.
Finan - Tesorería	Boletín de tesorería	Programación inoportuna y/o incorrecta del Boletín de tesorería	Aún existe.
Finan - Tesorería	Oportunidad en el traslado de cuentas	Que los traslados entre cuentas corrientes y de ahorros, o las inversiones, o la redención de las inversiones no se realicen a tiempo.	Aún existe.
Finan - Tesorería	incumplimiento de políticas de las inversiones	Que las inversiones se realicen por fuera de las políticas establecidas para Edeso	Ya se mitigó el Riesgo
Finan - Tesorería	Soportes de las inversiones	Que exista inadecuada administración y custodia de los documentos que soportan la inversión	Aún existe.
Finan - Tesorería	Ausencia de control de los recursos	Que exista deficiencia en el control y seguimiento del manejo de los recursos en las cuentas bancarias	Ya se mitigó el Riesgo
Finan - Tesorería	Diferencia en valores de los Pagos	Realizar un pago diferente a lo ordenado (valor mayor, menor valor o a un tercero diferente)	Aún existe.
Finan - Tesorería	Inoportunidad en el pago	Inoportunidad en el pago	Aún existe.
Finan - Tesorería	Robo o desviación de dineros	Robo o desviación de dineros	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES0
Gestión Humana	Vinculación no idónea	Vinculación no idónea para ocupación de cargos	Aún existe.
Gestión Humana	Inoportunidad de Novedades de Nómina	No reporte oportuno de las novedades de nómina	Aún existe.
Gestión Humana	Posesión de funcionarios	Posesión de los funcionarios sin el cumplimiento de los requisitos legales exigidos	Ya se mitigó el Riesgo
Gestión Humana	Inadecuada proyección de pagos	Que no se realice una adecuada proyección de pagos para los contratos de prestación de servicios	Ya se mitigó el Riesgo
Gestión Humana	Implementación adecuada de actividades de bienestar	Que no se realice una adecuada ejecución de los proyectos de bienestar	Aún existe.
Gestión Humana	Ejecución del plan de formación	Que no se ejecute el plan de capacitación, inducción y re inducción adecuada al personal de la empresa.	Aún existe.
Gestión Humana	Incumplimiento a la Gestión del desempeño	No dar cumplimiento a la normatividad en materia de evaluación del desempeño	Aún existe.
Gestión Humana	Inoportunidad en el pago de nómina	Que no se pague oportunamente la nómina, que se cancele un mayor o un menor valor a un funcionario	Aún existe.
Gestión Humana	Incorrecta administración del archivo de gestión documental	Sistema no actualizado y hojas de vida de funcionarios no organizadas de acuerdo a la normatividad en gestión documental	Ya se mitigó el Riesgo
Gestión Humana	Ausencia de respuesta por parte de R.R.H.H.	No dar respuesta de una solicitud por parte de recursos humanos a los entes de control	Aún existe.
TICS (Sistemas)	Falta de precisión de los requerimientos del Software	Inadecuada definición de los requerimientos del software a desarrollar	Ya se mitigó el Riesgo

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES
TICS (Sistemas)	Capacidad en los sistemas de almacenamiento	Que se presente falta de espacio y/o fallas en los sistemas de almacenamiento de datos.	Aún existe.
TICS (Sistemas)	Integración de los sistemas de información	No integración de los sistemas de información.	Ya se mitigó el Riesgo
TICS (Sistemas)	Accesibilidad a los servicios de telecomunicaciones	No disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones.	Ya se mitigó el Riesgo
TICS (Sistemas)	Accesibilidad a los servicios de TI	No disponibilidad de los servicios de TI prestados desde el Proceso de computo.	Ya se mitigó el Riesgo
TICS (Sistemas)	Recuperación de la información	Inadecuada gestión para respaldar / restaurar la información de Edeso	Ya se mitigó el Riesgo
TICS (Sistemas)	Prestación de los servicios de informática	Inadecuada prestación de los servicios de soporte informático al usuario interno.	Ya se mitigó el Riesgo
TICS (Sistemas)	Ausencia de actualización tecnológica	Obsolescencia tecnológica	Aún existe.
TICS (Sistemas)	Derechos de autor	Incumplimiento de normas de derecho de autor.	Aún existe.
TICS (Sistemas)	Manipulación en los sistemas de información	Manipulación o alteración de información en los sistemas de información.	Aún existe.
Gestión Documental	Inadecuada implementación del sistema de gestión documental	Que no se implemente completa y correctamente el Subsistema de Gestión Documental	Ya se mitigó el Riesgo
Gestión Documental	Pérdida de la información	Que se presente pérdida de la información	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES0
Gestión Documental	Pérdida documental de la institución	Que se presente pérdida de memoria documental misional de Edeso	Aún existe.
Gestión Documental	Mal servicio al cliente	Que se preste servicio ineficiente al usuario	Ya se mitigó el Riesgo
Gestión Documental	Pérdida de documentación o desactualización de la misma	Que el Centro de Documentación no cuente con la versión final de los documentos o que el existente se encuentre desactualizado	Aún existe.
Evaluación y Control	Ausencia de gestión directiva	No contar con un adecuado compromiso por parte del equipo directivo para desarrollar el proceso	
Evaluación y Control	Adecuada metodología de evaluación	No contar con una adecuada metodología de evaluación (Eval. Independiente - Autoevaluación)	Aún existe.
Evaluación y Control	Información necesaria y suficiente para el desarrollo de la evaluación	No contar con la información oportuna, pertinente, suficiente, veraz y confiable para desarrollar el proceso de evaluación	Ya se mitigó el Riesgo
Evaluación y Control	Inadecuada evaluación del sistema de control interno	No contar con una adecuada planeación para evaluar el sistema de control interno	Aún existe.
Evaluación y Control	Información de Resultados	Inadecuada comunicación de resultados de la evaluación	Ya se mitigó el Riesgo
Evaluación y Control	Presentación de Informes	Inoportunidad en la presentación de informes	Ya se mitigó el Riesgo
Evaluación y Control	Pérdida de documentación	Pérdida parcial o total del expediente	Ya se mitigó el Riesgo
Evaluación y Control	Violación de la reserva de ley	Violación de la reserva de ley	Aún existe.
Evaluación y Control	Procesos disciplinarios inadecuados	Que se lleven a cabo procesos disciplinarios con aplicación indebida de la Ley	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EDES
Mejora Continua	Consolidación de los planes de mejora institucional	No contar con el plan de mejoramiento institucional consolidado dentro de los plazos establecidos por el ente de control	Ya se mitigó el Riesgo
Mejora Continua	Incumplimiento en la ejecución de acciones de mejora	Incumplimiento de las acciones planteadas dentro de las fechas establecidas en el plan de mejoramiento	Aún existe.
Mejora Continua	Ausencia de implementación de acciones preventivas y/o correctivas	No identificar y/o implementar Acciones Correctivas, Acciones preventivas y eficaces frente a no conformidades reales y/o potenciales o frente a oportunidades de mejora en los diferentes procesos de Edeso	Ya se mitigó el Riesgo
Jurídico - Contractual	Exceso de tiempo en el desarrollo de los contratos	Mayor tiempo en la elaboración, suscripción, legalización de los contratos y sus modificaciones contractuales.	Aún existe.
Jurídico - Contractual	Inadecuada proyección de actos administrativos	Mayor tiempo en la proyección de actos administrativos	Aún existe.
Jurídico - Contractual	Publicación inoportuna en los portales de contratación	No publicación oportuna de documentación contractual en los portales de contratación pública CAV (Contratación a la Vista) y SECOP	Aún existe.
Jurídico - Contractual	Información incompleta de los procesos de selección	Información soporte incompleta o inoportuna para estructuración del procesos de selección	Ya se mitigó el Riesgo
Jurídico - Contractual	Deficiente estructuración de los pagos	Deficiente estructuración de los pliegos de condiciones	Ya se mitigó el Riesgo
Jurídico - Contractual	Declaratoria desierta	Declaratoria de desierto en los procesos de selección	Ya se mitigó el Riesgo
Jurídico - Contractual	Selección incorrecta en la adjudicación	Adjudicación errónea de los procesos de selección	Ya se mitigó el Riesgo
SGSST	Accidentes y/o enfermedades	Presentación de accidentes de trabajo y/o enfermedades Laborales	Aún existe.

ÁREA O PROCESO	NOMBRE	RELACIÓN CON EDESO	ACTUALIZACIÓN
Medios de Comunicación	Medios de comunicación de Radio, Prensa y Televisión Local y Regional (este último para algunos casos).	Comunicación de manera permanente con los diferentes medios, quienes permitirán divulgar información oportuna y veráz sobre la gestión, y obras en ejecución que viene desarrollando la Empresa de Desarrollo Sostenible.	Relación permanente / Buena
Redes Sociales.	Manejo de los recursos de Social Networks	Uso adecuado de las Herramientas de Social Media, con las cuáles se pretende informar de manera inmediata y en algunas ocasiones en tiempo real, a los diferentes segmentos y públicos que siguen nuestras redes, sobre la gestión y ejecución del que hacer de la empresa. Nuestro objetivo no sólo consistirá en mantener informada a la comunidad virtual, sino también en buscar la interacción con el público a cerca de distintas situaciones que impactan positivamente en la región, en especial en el municipio de Rionegro, sobre el inicio, avances y culminación de las obras, resultados, beneficios y demás aspectos a donde llegamos.	Relación permanente / Buena
Comunidad de municipio de influencia de nuestros proyectos y comunidad en general	Habitantes del municipio de influencia y otros	Generar a través de los diferentes recursos y medios dispuestos por la empresa, ese vínculo y cercanía con toda la comunidad, para estar enterados de cuáles son sus necesidades y expectativas.	Deficiente relación, No llegamos a todos los públicos de los distintos sectores(veredas), del municipio de Rionegro
Empresarios	Instituciones Oficiales y Privadas del municipio de Rionegro	Establecer vínculos que generen relaciones duraderas y a largo plazo, en donde tanto los intereses de cada una de las empresas al igual que EDESO, se encuentren encaminados al desarrollo local y la comunidad pueda verse beneficiada de ellos.	Buena relación, pero puede mejorar. (algunos casos es deficiente)

TIPO	NOMBRE	RELACIÓN CON EDESO	ACTUALIZACIÓN
Clientes y Contratistas	Informativa y de Apoyo	<p>*Estrechar los lazos de relacionamiento que tiene EDESO con sus clientes, al igual que de establecer nuevos vínculos de relacionamiento con otros clientes, en donde se logren las metas establecidas por la Empresa y en pro de la comunidad.</p> <p>* Cumplir a cabalidad con los requerimientos y necesidades que tenga EDESO, frente los términos y necesidades en la ejecución de los mismos (imagen corporativa, información) entre otros.</p>	<p>* Para los clientes y contratistas con los que el área se relaciona es buena, con los demás clientes de la empresa es Deficiente.</p> <p>* El segundo punto se cumple a cabalidad, ante la necesidad y norma de Clientes y Contratistas)</p>

PÚBLICO O DEPENDENCIA	RELACIÓN CON EDESO	ACTUALIZACIÓN	
Subgerencias de la Empresa: Administrativa y Financiera, de Proyectos, Técnica y Secretaría General.	Informativa y de Apoyo	<p>Interacción de manera permanente, frente a la información que se desarrolla desde el interior de cada dependencia, con el ánimo de medir la acción y el impacto que desde cada área sea necesario intervenir, frente a la comunicación institucional y de obras, en donde exista un imopacto directamente relacionado con los empleados e inclusive con la comunidad.</p>	<p>Todas las distintas áreas o dependencias de la empresa se sienten a gusto con la relación interna y el trabajo que desarrolla el equipo de Comunicaciones. Existen aspectos muy puntuales que pueden mejorarse de apoyo, nada con ocasión o que trasgreda desde la estrategia de la organización.</p>

PÚBLICO O DEPENDENCIA	RELACIÓN CON EDES0		ACTUALIZACIÓN
<p>Secretarías de la Administración Municipal: Comunicaciones, Cultura, Educación, Planeación y Obras Públicas, Movilidad y Hábitat</p>	<p>Informativa y de Apoyo</p>	<p>Comunicación permanente con las demás dependencias de la administración municipal, frente a las obras en donde interviene EDES0 dentro de su ejecución, para que el desarrollo de las mismas pueda llevarse a cabo conjuntamente y pueda llegar hasta la comunidad la información adecuada, pertinente y necesaria.</p>	<p>La comunicación con las dependencias de la administración municipal es buena, sin embargo, cabe mencionar que ésta se da o fluye con ocasión de situaciones muy puntuales como la inauguración de obras. En otros aspectos distintos al anterior, no es la mejor, es deficiente.</p>
<p>Secretarías de la Entes descentralizados: IMER, EPM, Somos, ESO</p>	<p>Informativa y de Apoyo</p>	<p>Relacionamiento permanente con los entes descentralizados de la administración, con el fin de apoyarnos en las diferentes actividades en las cuales participamos activamente y en donde exista de por medio una gestión, un desarrollo y una culminación de las mismas, todas estas encaminadas al cumplimiento de las mismas.</p>	<p>La comunicación con los entes descentralizados de la administración municipal es buena, sin embargo, ésta se da o fluye con ocasión de situaciones muy puntuales en la que se requiere de manera conjunta algún tipo de apoyo puntual y específico. En otros aspectos distintos al anterior, no es la mejor, es deficiente.</p>

