

RESOLUCION DE GERENCIA GENERAL N°163-2024-GG-EPS ILO S.A.

Ilo, 21 de Agosto del 2024.

VISTO : El Informe N° 070-2024-OICYGS-EPS ILO S.A. de fecha 20/08/2024 del Jefe Oficina Imagen Corporativa y Gestión Social, con proveído de la Gerencia General mediante los cuales hacen llegar el Proyecto del Plan para el Manejo de Crisis de la EPS ILO S.A., para su aprobación; y,

CONSIDERANDO:

Que, con Informe N°070-2024-OICYGS-EPS ILO S.A. por el cual la Oficina Imagen Corporativa y Gestión Social, acompaña el Plan para el Manejo de Crisis de la EPS ILO S.A., para la aprobación del plan propuesto.

Que, para manejar de manera óptima las situaciones de crisis que desarrollen al interior de la EPS ILO S.A. y que puedan afectar las relaciones con los usuarios 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 estratégica que permita minimizar los efectos negativos que puedan recaer sobre la imagen y la reputación de la institución.

Tiene como 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 la EPS ILO S.A. con el desarrollo sostenible de los servicios básicos de agua y saneamiento de la provincia de Ilo.

Como objetivos específicos son: 1-Instaurar lineamientos para la conformación y funcionamiento del comité permanente de crisis de la EPS ILO S.A., 2-Proporcionar herramientas de comunicación al comité de crisis que permita solventar posibles problemáticas., 3-Identificar y delimitar posibles espacios de crisis que afecten a la Empresa., 4-Establecer una línea y guía de acción en momento de crisis.

En este contexto se vuelve necesario que la EPS ILO S.A. 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, por lo que luego de revisado, es pertinente emitir resolución.

En uso de las facultades conferidas en el Estatuto Social de la EPS ILO S.A.;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el PLAN PARA EL MANEJO DE CRISIS DE LA EPS ILO S.A. que a folios sesenta y ocho (68) forma parte integrante de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.-Quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución la Oficina Imagen Corporativa y Gestión Social de la que tomaran conocimiento la Gerencia Comercial, la Gerencia de Operaciones, la Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia Asesoría Jurídica, para los fines de su competencia.

REGÍSTRESE, COMUNIQUESE Y CÚMPLASE

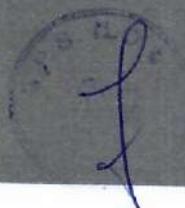


E.P.S. ILO S.A.
CPC. SOLANGE AGRAMONTE FLORES
GERENTE GENERAL
C.C. MATRÍCULA 20-186

PLAN PARA EL MANEJO DE CRISIS

Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento de Agua Potable
y Alcantarillado de Ilo S.A. | Eps Ilo S.A

EPS ILO S.A.



01

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 Prestadora de Servicios de Saneamiento de Agua Potable y Alcantarillado de Ilo S.A. Eps Ilo S.A.	21
Atención crisis evitables.....	22
Paso 1 – Detectar crisis	22
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN MOMENTOS DE CRISIS	26
Estrategia.....	27
Mensaje.....	27
Públicos.....	28
Tácticas.....	28
La Vocería.....	29
MANEJO COMUNICACIONAL DE LA CRISIS	30
PROCEDIMIENTO A SEGUIR EN SITUACIÓN DE CRISIS	35
Procedimiento General.....	35
Manejo de medios de comunicación.....	38
Monitoreo	38
Escenarios de Crisis de EPSILO	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	44
ANEXOS	46



02

INTRODUCCIÓN



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 la EPS ILO; 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 empresa, 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 empresariales de la EPS ILO.



La EPS ILO S.A, es una Empresa Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento, pública de derecho privado que actúa con autonomía financiera administrativa encargándose de la prestación de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado en el ámbito de la localidad de Ilo. La duración de la EPS Ilo S.A. es indefinida, su domicilio legal, así como su centro de producción, tratamiento, almacenamiento y distribución de sus servicios está ubicado en la ciudad de Ilo.

La principal actividad económica de la EPS Ilo S.A. consiste en captar, producir, almacenar, distribuir, comercializar y administrar los servicios de saneamiento desarrollando un programa de mantenimiento a la infraestructura sanitaria que permita prestar con eficiencia y calidad el suministro de agua potable y alcantarillado con la protección del medio ambiente.

La EPS Ilo 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 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 empresa.

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 de la EPS ILO, 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 empresa, cuando sea necesario.

Por tanto, para manejar de manera óptima las situaciones de crisis que se desarrollen al interior de la EPS ILO y que puedan afectar las relaciones con los usuarios 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 (la reputación); 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.



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 la EPS ILO con el desarrollo sostenible de los servicios básicos de agua y saneamiento de la Provincia de ILO.

Objetivos específicos

Instaurar lineamientos para la conformación y funcionamiento del comité permanente de crisis de la EPS ILO.

- 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.
- Establecer una línea y guía de acción en momento de crisis





03

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 empresa 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 empresa, 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 la EPS ILO cuente con un Manual de Manejo de Crisis, que permita tener una hoja de ruta para afrontar desde todos los ámbitos, cualquier 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.



04

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 la EPS ILO, 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 la EPS ILO 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 la EPS ILO, a través del presente manual, pueda anticiparse a los efectos negativos sobre la imagen corporativa de la empresa, teniendo en cuenta que todas las empresas 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 la EPS ILO, y que pueden influir en su funcionamiento, supercepción 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 la EPS ILO.

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 la 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 peruano 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 empresa, el gerente y los funcionarios de la EPS ILO.

De este modo, podemos entender que la crisis produce una ruptura de los procesos regulares y cotidianos en el quehacer de una empresa, 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, comerciales y operacionales, 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 EPS ILO.
- 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 empresa, y que estos no respondan a las necesidades identificadas, alterando la respuesta de la entidad y generando consecuencias catastróficas en la imagen de EPS ILO 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 EPS ILO, en este caso, con el fin 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 empresa 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 empresa, 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 monitoreo de medios, 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 EPS ILO son múltiples y corresponden a las características particulares de cada dependencia encargada de un tema específico dentro de la empresa. 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 la EPS ILO, 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 del monitoreo que realiza la Oficina de Imagen, que puede ser ampliado con los anexos y que se puede resumir así:

Mejorar la percepción sobre la imagen institucional interna y externa de la empresa

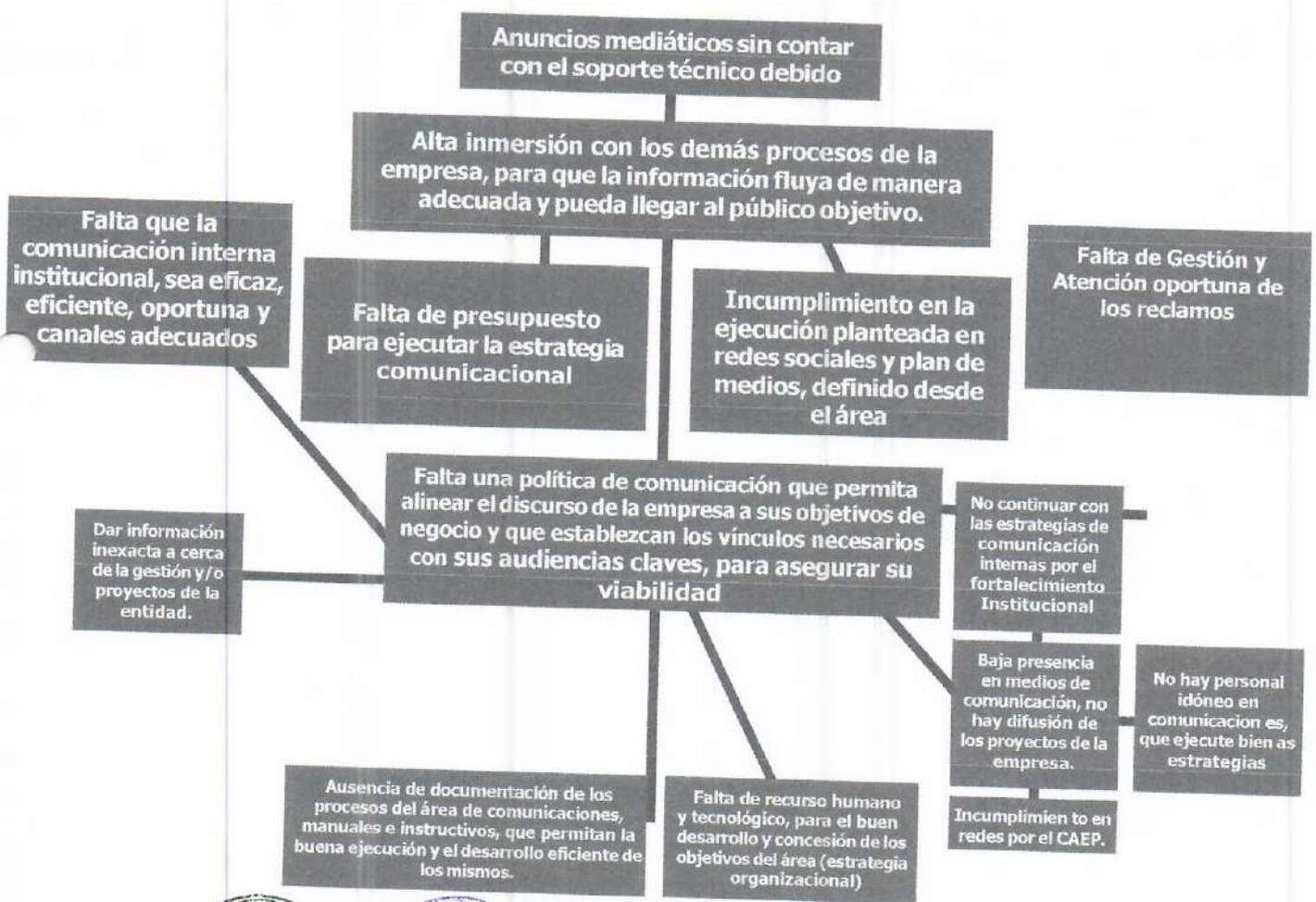
información confidencial de la empresa, para otros fines distintos a los planteados por la empresa que fueron difundidos en medios local.

Publicación oportuna de los roles de distribución y cortes del servicio



- Falta de conocimiento de los usuarios sobre las tarifas y temas comerciales
- Difundir los avances de gestión (obras , de saneamiento)
- El retorno de la EPS ILO a la Municipalidad
- Temas de la calidad del agua y contaminación

De igual manera, se observa bajo la siguiente figura algunas otras muestras dadas por trabajadores 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 la Eps Ilo, 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 EPS ILO
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 EPS ILO.
Redes Sociales.	Manejo de los recursos de Social	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 EPS ILO. Nuestro objetivo no sólo será mantener enterada a la comunidad en general y en especial a LOS USUARIOS y actores involucrados sobre el inicio, avances y culminación de las obras, si no también recibir retroalimentación por parte de cada uno de los públicos.
Dirigentes sociedad civil	Usuarios de los diversos sectores 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 EPSILO
Stakeholders	Instituciones Oficiales y Privadas	Establecer vínculos que generen relaciones duraderas y a largo plazo, en donde tanto los intereses de cada una de las empresas al igual que EPS ILO, se encuentren encaminados al desarrollo local y la comunidad pueda verse beneficiadas de ellos.
USUARIOS	Informativa y de Apoyo	<p>*Estrechar los lazos de relacionamiento que tiene EPS ILO con sus clientes, al igual que, de establecer nuevos vínculos de relacionamiento, en donde se logren las metas establecidas por la Empresa.</p> <p>* Cumplir a cabalidad con los requerimientos y necesidades que tenga EPS ILO, 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

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 EPS ILO, las cuales se identifican gracias el trabajo del departamento de comunicaciones ya su trabajo conjunto con las diversas áreas de la empresa.

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

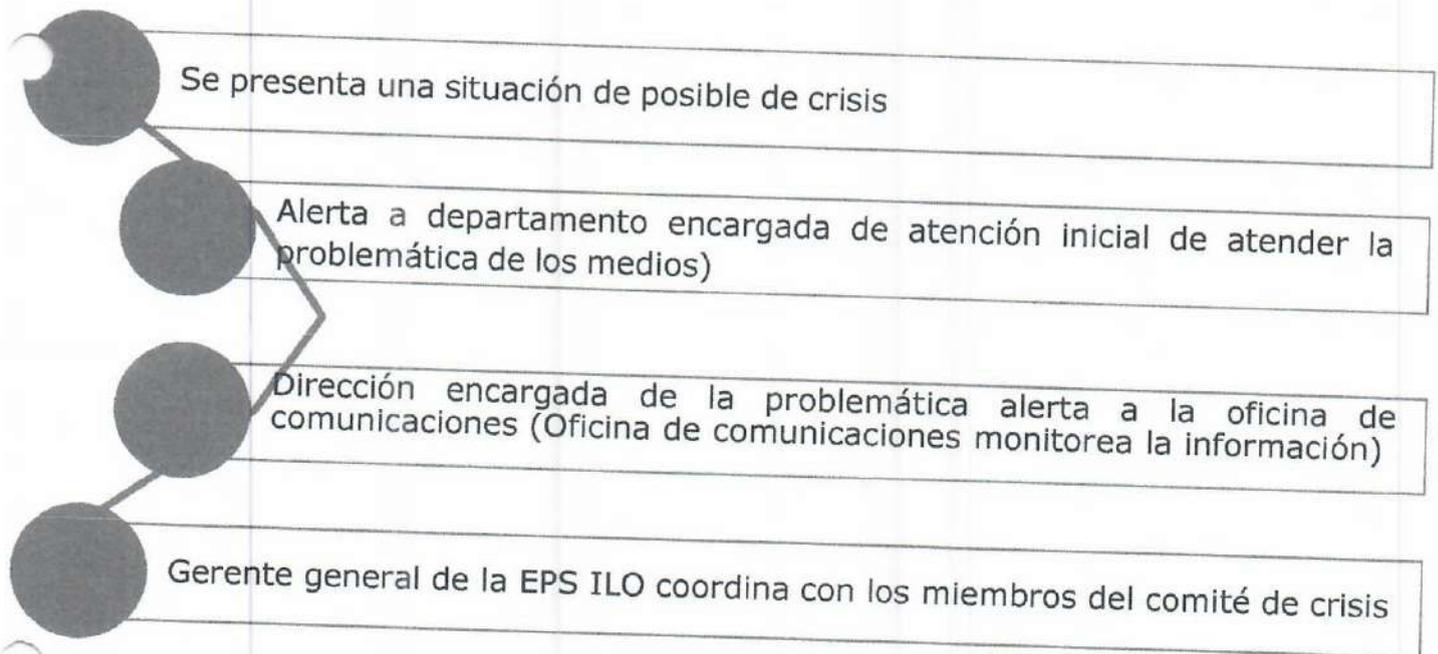


de respuesta ante los riesgos incide sobre la reputación de la institución y sus funcionarios. Así el nivel de respuesta ante situaciones de crisis, debe ser cuidadosamente planeado con investigación, planificación, claridad en el objetivo y definición protocolos.

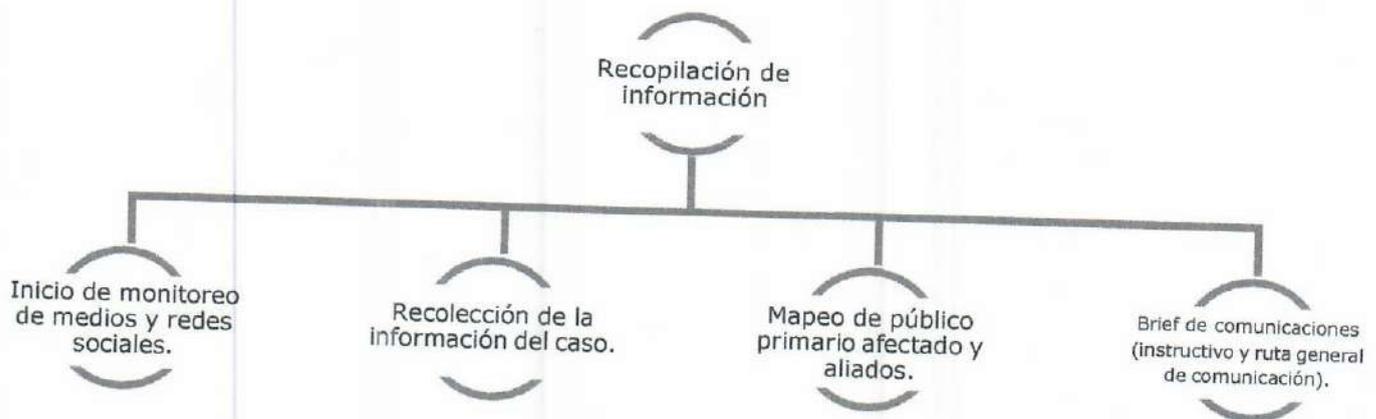
A continuación, se describe el planteamiento general para el abordaje de una crisis, en este caso institucional, así mismo se detallan el diseño y las acciones específicas, según los factores de riesgo identificados por los funcionarios del departamento de comunicaciones.

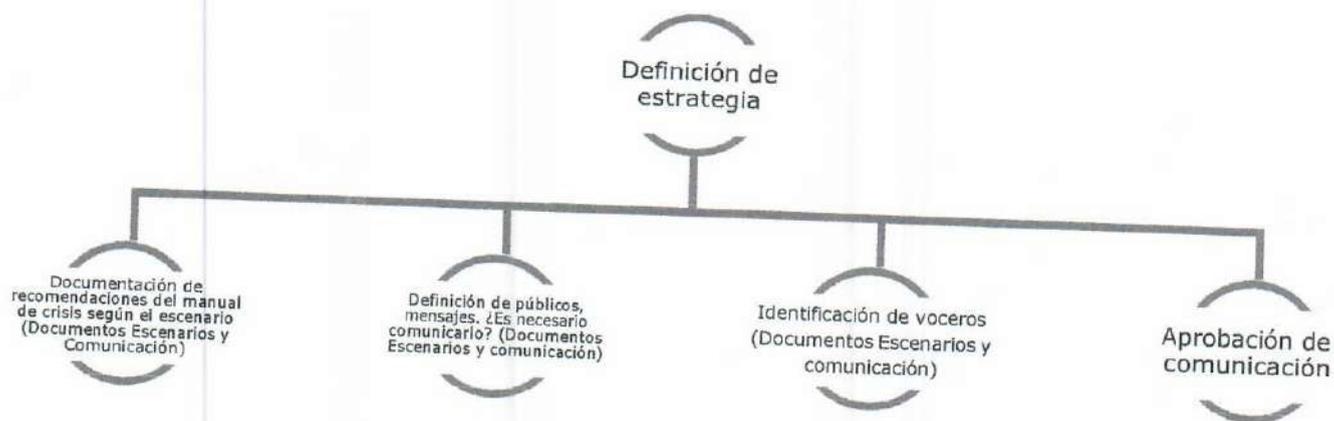
Atención crisis evitables

Paso 1 - Detectar crisis

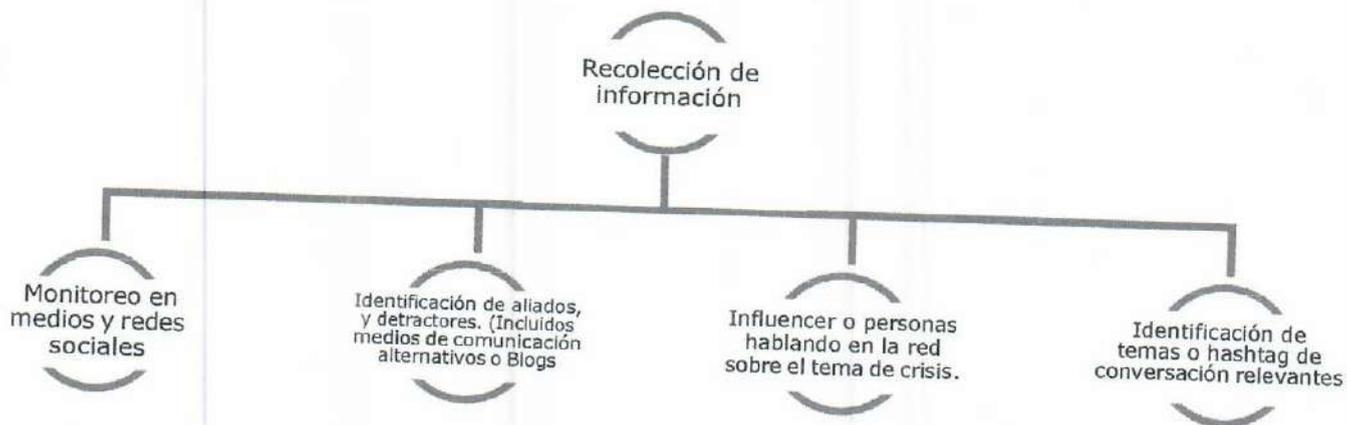


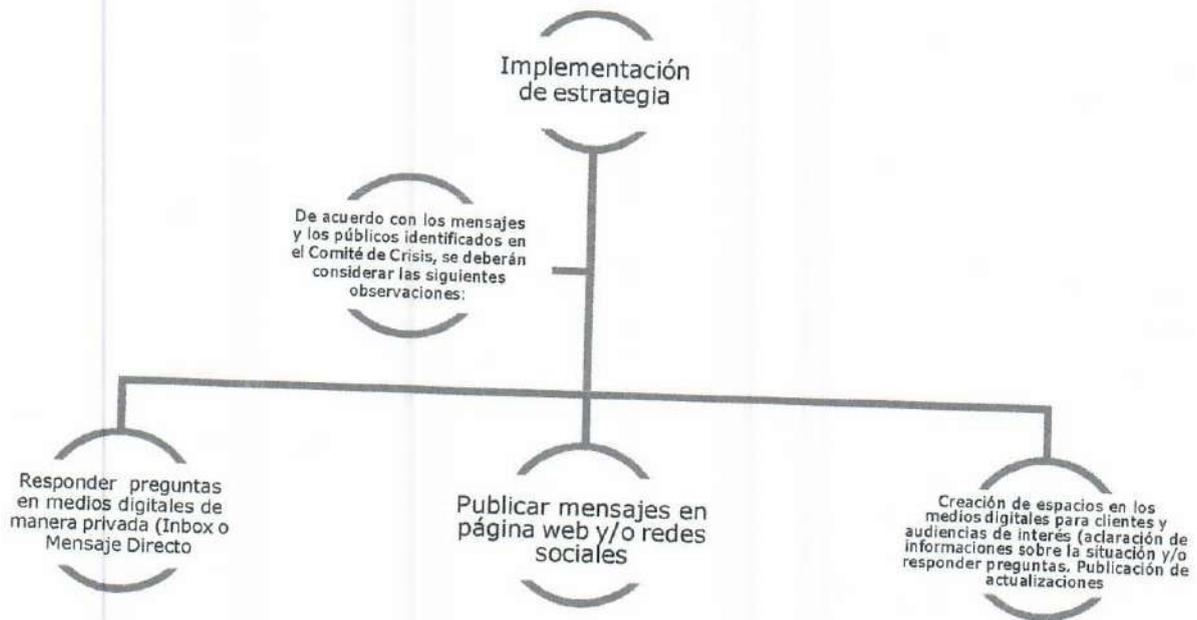
Paso 2 - Comité reunido





Paso 3 – Redes sociales y medios digitales







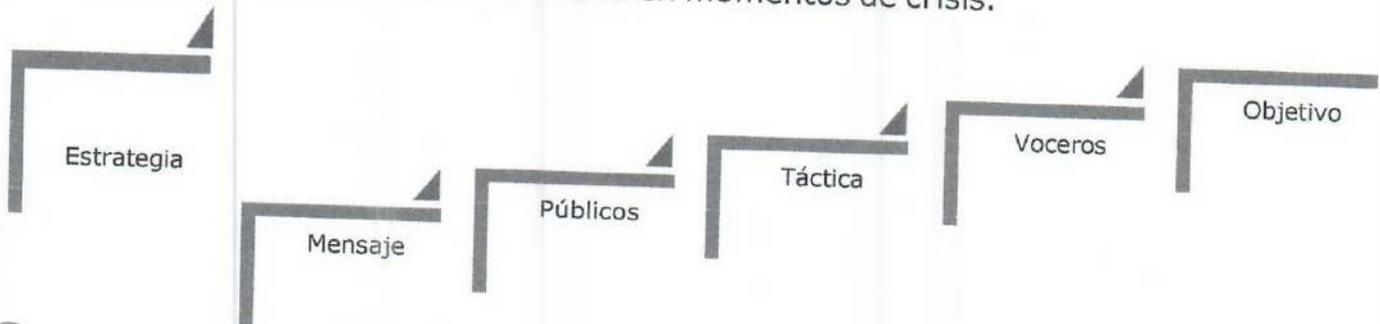
05



**COMUNICACIÓN EFECTIVA
EN MOMENTOS DE CRISIS**

Comunicación efectiva en momentos de crisis

La oficina de comunicaciones de la EPS ILO tendrá presente los siguientes aspectos paragenerar una comunicación efectiva en momentos de crisis.



Es necesario que los funcionarios encargados de esta área se pregunten ¿cómo quieren que EPS ILO 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 EMPRESA 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 EPS ILO 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 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 empresa 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 empresa 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.



06



**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 empresa 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 empresa 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 (monitoreo de medios).

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 empresa 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 del CDT, Trabajadores administrativos, operadores, 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.

Empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento de Agua Potable y Alcantarillado de Ilo S.A.





07



**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.

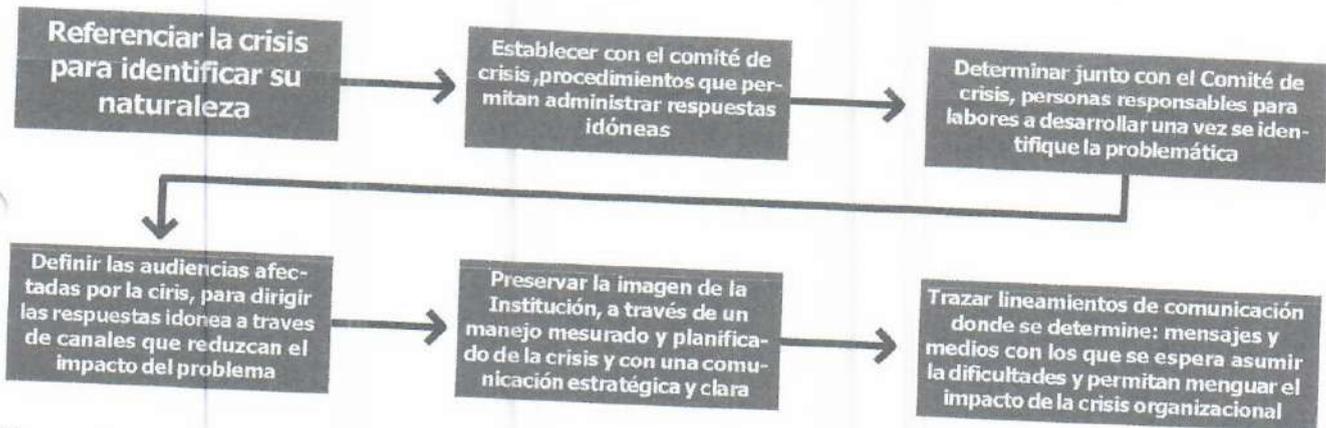
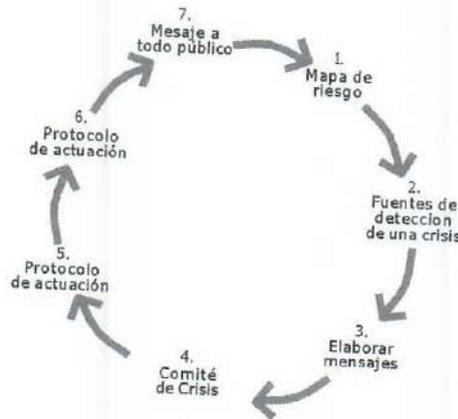


Figura 2.



Procedimiento General

Definir la situación

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

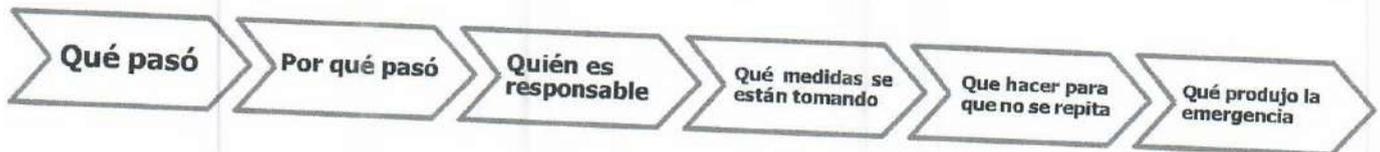


definida.

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 empresa 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 la EPS ILO.

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: *Gerente General de la EPS ILO

Voceros suplentes:

- *Gerentes de línea de la EPS ILO
- *Jefe de la Oficina de Comunicación Corporativa y Gestión Social de la EPS ILO
- *Gerente Legal del EPS ILO

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



El Jefe de la Oficina de Comunicación Corporativa y Gestión Social de la EPS ILO debe aclarar a las personas que reciben la información referente a la crisis, que es necesario re direccionarla 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 Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento (EPS ILO), es una empresa líder a nivel nacional en servicios de saneamiento, comprometida con el desarrollo sostenible de la provincia de Ilo.
- La Empresa Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento (EPS ILO) brinda servicios de agua potable y de alcantarillado, preservando el medio ambiente, para mejorar la calidad de vida de la población de Ilo"
- La Empresa Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento (EPS ILO), trabaja para servirte mejor.
- La Empresa Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento (EPS ILO), que se encuentra en el régimen de apoyo transitorio por el OTAS para mejorar los indicadores económico financiero y sea sostenible **en** la gestión.
- La Empresa Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento (EPS ILO), con la asistencia técnica del OTASS trabaja con calidad, y se preocupa día a día por satisfacer las necesidades de los usuarios, y por ser más eficaz y eficiente en la prestación de sus servicios.
- La Empresa Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento (EPS ILO), es una gestión que trabaja con la política de puertas abiertas al diálogo y transparentar los procesos de velar dentro y fuera de la empresa por el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos; y fomentar la transparencia y la eficaz gestión.
- La Empresa Prestadora de Servicios de Agua y Saneamiento (EPS ILO) con el apoyo de sus trabajadores se viene fortaleciendo la capacidad institucional para enfrentar situaciones de emergencia, un plan de contingencias antes los desastres naturales a fin de garantizar el agua potable y los servicios de alcantarillado.



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 en medios

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 EPS ILO

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 EPS ILO, en los cuales manifiesten su credibilidad y confianza en la Entidad.



Vocero

Gerente General de la EPS ILO o la persona que este designe.

Audiencias:

Medios de comunicación, entes de control OCI – Contraloría, empleados EPS ILO, 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 que corresponden 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

Gerente General de la EPS ILO o la persona que este designe.

Audiencias

Opinión pública a través de los medios de comunicación

Entidades gubernamentales

Entes de control OCI – Contraloría

Sectores públicos y privados involucrados en el tema

Trabajadores de la EPS ILO

Medidas

Efectuar una reunión con los funcionarios y técnicos encargados del tema y la Alta Dirección de la EPS ILO, 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 correspondientes 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

Gerente General de la EPS ILO o la persona que este designe.

Audiencias

Medios de comunicación

Gobierno nacional

Entes de control

Entidades públicas y privados involucrados en el tema

Trabajadores de la EPS ILO

Medidas

Apoyar con testimonios de personalidades relacionadas con la EPS ILO en los cuales manifiesten su credibilidad y confianza en la empresa.

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

Gerente General de la EPS ILO 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 EPS ILO en los cuales manifiesten su credibilidad y confianza en la empresa.

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
- Los temas de generen crisis no son fijos o definidos pueden variar temas institucionales, operacionales, comerciales.





08

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.
- **RM 195-2021-VIVIENDA**
- **RSGSD N° 008-2021-PCM- SGSD – VF07.08**



09

ANEXOS 01



Las tablas a continuación dan cuenta de las posibles situaciones de crisis que se pueden evidenciar en EPS ILO, la información aquí provista es producto de una sistematización hecha por la oficina de comunicación resultado de las incidencias ocurridas durante los últimos años. Asimismo, se ha insertado situaciones o riesgos que la empresa podría pasar situaciones similares.

TIPO	NOMBRE	RELACIÓN CON EPS ILO	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, avances y ejecuciones que viene desarrollando la Empresa.	Relación permanente / Buena
Redes Sociales.	Manejo de los recursos de Social facebook	<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, sobre el inicio, avances y culminación de las obras, resultados, beneficios y demás aspectos a donde llegamos. Servicios que brinda la EPS Ilo Pagos- Cortes</p>	Relación permanente / Buena
Sociedad Civil Dirigentes	Usuarios de todos los sectores	Generar a través de los diferentes recursos y medios dispuestos por la empresa, ese vínculo y cercanía con todos los usuarios, para estar enterados de cuáles son sus necesidades y expectativas.	No llegamos a todos Problemas temas comercial, calidad de agua contaminación



TIPO	NOMBRE	RELACIÓN CON EPS ILO	ACTUALIZACIÓN
Stakeholders	Instituciones Públicas y Privadas de la local, regional y nacional.	Establecer vínculos que generen relaciones duraderas y a largo plazo, en donde tanto los intereses de cada una de las empresas al igual que EPS ILO, se encuentren encaminados al desarrollo local y los usuarios puedan verse beneficiada de ellos.	Buena relación, pero puede mejorar. (algunos casos es deficiente)
USUARIOS	Informativa	<p>*Estrechar los lazos de relacionamiento que tiene EPS ILO con sus clientes (USUARIOS), 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 EPS ILO, frente los términos y necesidades en la ejecución de los mismos</p>	<p>* Para los clientes aun la relación con la plataforma de atención al cliente es Deficiente. Reclaman calidez en la atención y rapidez. Atención a sus reclamos por alta facturación.</p>



SITUACIÓN	RIESGOS (PROBLEMÁTICA)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
Deterioro de la imagen institucional Mala percepción de los usuarios	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.	Aún existe.
Información Confidencial	Utilización Indebida de la información confidencial de la empresa, para otros fines distintos a los planteados por la empresa.	Aún existe.
Fallas en la Planeación estratégica	Fallas de planeación estratégica en la entrega de la información. Política de 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. Estudios de percepciones/ aplicación de encuestas	Ya se mitigó el Riesgo
Falta de atención oportuna de los reclamos atoros, fugas, roles de agua	Intensificar los canales de atención y por falta de personal para atender las emergencias	Aún existe.



SITUACIÓN	RIESGOS (PROBLEMÁTICA)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
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 Juicios externos por usuarios y trabajadores	Falta de Atención oportuna de las quejas o reclamos lo que puede ocasionar una posible demanda.	Aún existe.
Redes Sociales y Plan de Medios	Cronograma de publicación que no está definido desde el área. La Red social de la empresa fue hackeada por ende se cuenta con un nivel bajo de seguidores	Aún existe.
Plan de Comunicaciones	Intensificar presencia en los medios de comunicación local.	Aún existe.
Estrategia de Redes Sociales	Intensificar y evaluar los mensajes planteada en redes sociales	Ya se mitigó el Riesgo
Falta de presupuesto	Falta de presupuesto para ejecutar la estrategia comunicacional.	Ya se mitigó el Riesgo
Falta de recursos	Falta de recurso humano profesional y tecnológico, para el buen desarrollo y cumplimiento de los objetivos del área (estrategia organizacional). Baja remuneración	Aún existe.
Personal Idóneo	No contar con personal idóneo para el desarrollo de la estrategia definida por las diversas áreas operativas y de gestión.	Aún existe.



Política de comunicaciones	Falta de una política de comunicación que permita alinear el discurso de la empresa a sus objetivos y que establezcan los vínculos necesarios con sus audiencias claves, para asegurar su viabilidad. Que todos los involucrados puedan conocer la importancia de las comunicaciones en fortalecimiento y cumplimiento de las metas de gestión.	Aún existe
SITUACIÓN	RIESGOS (PROBLEMÁTICA)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
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 empresa.	Aún no 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 no existe.
Canales de comunicación	Que las áreas de EPS ILO no utilicen los canales y/o proceso de comunicación internos establecidos.	Aún no existe.
Estrategias de comunicación	No dar continuidad a las estrategias de comunicación internas que apoyan el fortalecimiento Institucional y la identidad corporativa. La existencia de grupos sectorizados.	Aún no existe.



ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
Evaluación y Control	Pérdida de Sostenibilidad	Pérdida de Sostenibilidad, credibilidad, pertinencia en los objetivos y metas estratégicas de la Empresa	Aún no existe.
Evaluación y Control	Falta del órgano de control	Ausencia de un personal de OCI	Aún existe.
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
Gestión Documental	Falta de Trazabilidad	Pérdida de la Trazabilidad de la correspondencia emitida por la Empresa	Aún no existe.
Gestión Documental	Perdida de Información	Perdida de Información contenida en los documentos de los archivos de gestión, central e histórico.	Aún no existe.
Gestión Documental	Manipulación de documentos	Alteración o manipulación de documentos oficiales	Aún no existe.
Gestión Humana	Posibles demandas	Demandas a la empresa	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	Aún no existe.
Gestión Humana	Información Confidencial	Uso y manejo de información privilegiada y confidencial de los servidores públicos	Aún no 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. Proceso logísticos / entrega de documentación falsa	Ya se mitigó el Riesgo



Administrativa y Financiera	Pérdida de Recursos	Pérdida de Recursos de la empresa asociada al proceso de gestión financiera.	Ya se mitigó el Riesgo
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 EPSILO
Secretaría General	Posibles delitos	Delitos contra la administración pública	Aún no 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 no 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 no 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 no existe.
Salud Ocupacional	Dificultades de movilidad	Movimientos repetitivos: Digitación de textos, a causa de desórdenes musculoesqueléticos; síndrome del tunel del carpo.	Aún no existe.
Salud Ocupacional	Fatiga ocular	Deficiencia de iluminación a causa de la Fatiga ocular ocasionando la pérdida de capacidad visual.	Aún no existe.
Salud Ocupacional	Postura Prolongada	Postura prolongada, mantenida, sedentaria a causa de la Fatiga muscular.	Aún no existe.



Salud Ocupacional	Exceso de iluminación	Exceso de iluminación debido a la Fatiga ocular, pérdida de la capacidad visual por larga exposición.	Aún no existe.
Salud Ocupacional	Cansancio excesivo	Carga estática, trabajos en computador rutinarios, ocasionando Cefaleas y cansancio.	Aún no existe.
Salud Ocupacional	Estrés laboral	Características del grupo social de trabajo, atención al público, ocasionando reacciones de estrés	Aún no existe.
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
Salud Ocupacional	Inadecuadas herramientas o equipos de trabajo	Herramientas o equipos de cómputo que generan dolor de cabeza o irritación ocular	Aún no existe.
Salud Ocupacional	Inadecuado ambiente laboral	Disconfort térmico, ocasionando cefaleas, cansancio, alteraciones visuales	Aún no 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 no existe.
Salud Ocupacional	Contaminación cruzada	Contacto y/o inhalación con Productos de limpieza, Químico: Manipulación de detergentes: Limpiavidrios, Cloros entre otros, ocasionando Irritaciones, deshidratación, reacciones alérgicas en la piel, salpicaduras en ojos, cara, molestias en ojos ,cara , tacto respiratorio.	Aún no existe.
Salud Ocupacional	Movimientos repetitivos	Movimientos repetitivos de extremidades superiores en el momento de escurrir y lavar trapeadoras, ocasionando enfermedades y molestias osteomusculares.	Aún no existe.



Salud Ocupacional	Traumas musculares	De limpieza, donde se Incluyen condiciones por movimientos repetitivos, que pueden ocasionar enfermedades por trauma acumulativos.	Aún no 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 no existe.
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
Salud Ocupacional	Quemaduras	Quemaduras al entrar en contacto con cafetera caliente.	Aún no 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, neuropsiquiatrias, conflictos efectos negativos sobre la motivación y productividad. Predisposición a mayores tasas de ausentismo y accidentalidad.	Aún no existe.
Salud Ocupacional	Mala manipulación de elementos de trabajo	Manipulación de cuchillos, lavado de vajillas y vasos de vidrios.	Aún no 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 no existe.
Salud Ocupacional	Enfermedades infectocontagiosas	Enfermedades infectocontagiosas	Aún no 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 no 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 no existe.
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
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 no existe.
Salud Ocupacional	Condiciones ambientales inadecuadas	Sismo, lluvias, granizadas, produciendo en el personal que labora en pareas expuestas a estas condiciones heridas y/o fracturas	Aún no existe.
Salud Ocupacional	Riesgo Ergonómico	Posturas prolongadas de pie, que generan fatiga y/o cansancio	Aún no existe.
Salud Ocupacional	Riesgo Ergonómico	Condiciones de la tarea: Carga mental, sistemas de control que generan Fatiga y Estress.	Aún no 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 no existe.



Salud Ocupacional	Riesgo Mecánico	Mecánicos: elementos de máquinas, herramientas, piezas a trabajar, materiales proyectados sólidos o fluidos.	Aún no existe.
Salud Ocupacional	Riesgo Químico	Líquidos, Aerosoles, pinturas, que pueden generar intoxicación y cefaleas.	Aún no existe.
Estratégicos	Cambios Normativos	Cambios normativos que modifiquen funciones o responsabilidades de la organización	YA SE MITIGO EL RIESGO
Estratégicos	Interrupción de los proyectos	Interrumpir o acotar el desarrollo y alcance de los proyectos (PARALIZACIÓN DE OBRAS)	YA SE MITIGO EL RIESGO
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
Estratégicos	Manifestaciones laborales	Huelgas, manifestaciones ciudadanas, en contra de los servicios y trámites realizados por LA EMPRESA	Aún NO existe.
Estratégicos	Discontinuidad de la operación	Afectación en la continuidad de la operación de la Empresa	Aún NO existe.
Estratégicos	Falta de recursos humano	Servidores públicos de EPS ILO 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 no existe.
Estratégicos	Exceso de poder	Exceso de poder y extralimitación de funciones de los cargos directivos	Aún no existe.
Proyectos	Alteración del alcance del proyecto	Modificar a los resultados de la Factibilidad (ajustando el alcance del proyecto)	Aún no existe.
Proyectos	Ejecución inoportuna de los cronogramas	No ejecutar oportunamente las factibilidades de acuerdo a los cronogramas definidos	YA SE MITIGO EL RIESGO



Proyectos	Suscripción de convenios con empresas no alineadas a la organización	Que EPS ILO suscriba convenios, acuerdos, o actas de compromiso, dentro del marco y política de gestión, 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 EPS ILO 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.	Ya se mitigó el Riesgo
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPS ILO
Diseño	Ausencia de actualización de diseños	Desactualización de Estudios y Diseños.	Ya se mitigó el Riesgo
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 NO existe.
Técnica predial	Entrega inoportuna del predio	Que se dé una entrega inoportuna del predio al área ejecutora	Aún NO existe.
Técnica predial	Ausencia del título del dominio del predio	Que EPS ILO no cuente con el título de dominio del predio, aunque se tenga la posesión del mismo	Ya se mitigó el Riesgo
Técnica predial	Inadecuada administración de los predios	Que se de un inadecuado mantenimiento de los predios adquiridos o en posesión de ESP ILO	Aún existe.



Técnica predial	Permanencia imdeterminada de los predios	Que los predios sobrantes de obra permanezcan bajo custodia de EPS ILO 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 NO existe.
Ejecución	Demora en la construcción	Demora en el inicio de la etapa de Construcción de obras de saneamiento	Aún no existe.
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
Ejecución	Ausencia de requisitos en las obras	Iniciar una obra sin el debido cumplimiento de los requisitos previos	Ya se mitigó el Riesgo
Ejecución	Mala calidad de las obras	Obras de Mala Calidad entregadas (De incumplimiento en condiciones técnicas).	Aún NO existe.
Ejecución	Ausencia de dimensionamiento del valor de la obra	Mayor valor de obra al presupuestado inicialmente.	Ya se mitigó el Riesgo
Ejecución	Ausencia de la ejecución de la obra	Que se termine el contrato sin la ejecución completa de la obra	Aún NO 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 NO existe.
Ejecución	Incumplimiento en los componentes ambientales	Incumplimiento en los componentes ambiental, SST, forestal y mecánico durante la ejecución de los contratos a cargo	Ya se mitigó el Riesgo



Ejecución	Incumplimiento en la liquidación del contrato	Que no se cumpla el término establecido en el contrato, para liquidar.	Ya se mitigó el Riesgo
Ejecución	Incumplimiento en el plazo de entrega	Incumplimiento de los requisitos internos en el plazo de entrega.	Ya se mitigó el Riesgo
Ejecución	Entrega de productos externos	Incumplimiento en el plazo otorgado para los documentos externos pendientes en la liquidación.	Ya se mitigó el Riesgo
Gestión Social	Atención oportuna a la comunidad	No responder en el tiempo oportuno una queja o reclamo	Ya se mitigó el Riesgo
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPS ILO
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 SANEAMIENTO	Ya se mitigó el Riesgo
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 SANEAMIENTO	Ya se mitigó el Riesgo
Gestión Social	Ausencia de mecanismos de medición de los usuarios	No implementar oportunamente los instrumentos de seguimiento, medición, análisis y evaluación a los proyectos de infraestructura y a la gestión de EPS ILO para medir el grado de satisfacción de LOS USUARIOS. Aplicación de encuestas.	Ya se mitigó el Riesgo
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 EPS ILO, no estén debidamente documentados, (incluyedocumentación desactualizada)	Ya se mitigó el Riesgo
Bienes y Servicios	Actualización de inventarios	Que no se tenga actualizada la información de inventarios en el sistema.	Ya se mitigó el Riesgo
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 EPSILO
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	Ya se mitigó el Riesgo
Bienes y Servicios	Mala calidad de la producción del agua	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 no existe.
Finan - Contable	información presupuestal inexacta	Que se reporte información presupuestal inexacta a los entes de control	Aún no existe.



MANUAL PARA EL MANEJO DE CRISIS



Finan - Contable	Ausencia de información veraz presupuestal	Que la información presupuestal no sea veraz y oportuna	Aún no 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 empresa.	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 EPS ILO
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 EMPRESA (pago electrónico y bancos)	Ya se mitigó el Riesgo
Finan - Tesorería	Boletín de tesorería	Programación inoportuna y/o incorrecta del Boletín de tesorería	Aún NO 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 NO existe.
Finan - Tesorería	incumplimiento de políticas de las inversiones	Que las inversiones se realicen por fuera de las políticas establecidas para EPS ILO	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 NO 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	Aún NO existe.



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 NO existe.
Finan - Tesorería	Inoportunidad en el pago	Inoportunidad en el pago	Aún NO existe.
Finan - Tesorería	Robo o desviación de dineros	Robo o desviación de dineros	Aún NO existe.
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
Gestión Humana	Vinculación no idónea	Vinculación no idónea para ocupación de cargos	Aún no existe.
Gestión Humana	Inoportunidad de Novedades de Nómina	No reporte oportuno de las novedades de nómina	Aún no existe.
Gestión Humana	Posesión de funcionarios	Posesión de los funcionarios sin el cumplimiento de los requisitos legales exigidos	Aún no existe.
Gestión Humana	Inadecuada proyección de pagos	Que no se realice una adecuada proyección de pagos para los contratos de prestación de servicios	Aún no existe.
Gestión Humana	Implementación adecuada de actividades de bienestar	Que no se realice una adecuada ejecución de los proyectos de bienestar	Aún no 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 no 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 no 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	Ya se mitigó el Riesgo
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
Gestión Documental	Inadecuada implementación del sistema de gestión documental	Que no se implemente completa y correctamente el sistema de Gestión Documental	Ya se mitigó el Riesgo
Gestión Documental	Pérdida de la información	Que se presente pérdida de la información	Aún no existe.
ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPSILO
Gestión Documental	Pérdida documental de la institución	Que se presente pérdida de memoria documental de EPSILO	Aún NO 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	Aún NO existe.
Evaluación y Control	Adecuada metodología de evaluación	No contar con una adecuada metodología de evaluación (Eval. Independiente - Autoevaluación)	Aún NO 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



ÁREA O PROCESO	SITUACIÓN	PROBLEMÁTICA (RIESGOS)	ESTADO DEL RIESGO EPS ILO
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	Ya se mitigó el Riesgo
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 EPSILO	Ya se mitigó el Riesgo
SGSST	Accidentes y/o enfermedades	Presentación de accidentes de trabajo y/o enfermedades Laborales	Aún existe.

ANEXOS 02

Los integrantes del Comité de crisis

Este equipo de trabajo debe estar formado por funcionarios, jefes de la EPS ILO de primer nivel con capacidad de decisión en la organización.

Una composición idónea es la siguiente:

- Presidente de CDT
- Gerente general
- Gerente de Asesoría Jurídica
- Gerente de Operaciones
- Gerente de Comercial
- Gerente de Administración
- Gerente o jefe del área involucrada directamente con la crisis
- Jefe de la Oficina de Imagen Corporativa y Gestión Social
- Jefe de Recursos humanos



FORMATO 001 - GS EPSILO: REPORTE GESTION SOCIAL

Fecha del reporte	
Nombre de la EPS:	EPS ILO

Tipología	Descripción de la problemática (resumido)	Soluciones que se vienen implementando de forma inmediata.*	Propuestas de solución a mediano y largo plazo.*

*Adjuntar link de poseer información complementaria o necesaria.



FORMATO 002- GS EPSILO: ACTA DE REUNION DE TRABAJO

Modelo de acta para las diferentes reuniones puede desarrollar en la gestión de los conflictos sociales, y en ejercicio de sus funciones. Estos documentos servirán como un ayuda-memoria de lo coordinado y acordado, y como medio para monitorear su cumplimiento, e identificar detalles de las dinámicas y pautas de relacionamiento de la subsecretaría con estos actores.

ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO					
DATOS GENERALES					
Fecha y hora:					
Lugar/plataforma:					
Participantes:	Nombre completo	Sexo	Cargo	Institución / Organización	
Agenda:	1. 2. 3.				
DESARROLLO DE LA REUNION					
Tema de agenda	Duración ¹²	Tipo de tema ¹³	Acuerdo		
			Tarea/actividad ¹⁴ (¿Qué? y ¿Cómo?)	Responsable (¿Quién?)	Plazo (¿Cuándo?)
1.			1.1.		
			1.2.		
			1.3.		
2.				
			2.1.		
			2.2.		
3.			2.3.		
				
			3.1.		
4.			3.2.		
			3.3.		
				
			4.1.		
			4.2.		
			4.3.		
				

¹² Se indica el tiempo aproximado (en minutos) que toma tratar cada tema.

¹³ Los temas pueden ser de dos tipos: 1) informativos, ó 2) deliberativos/consultivos.

¹⁴ Aquí se especifica la acción o tarea comprometida como parte del acuerdo asumido.



