


Subred Integrada de Servicios
de Salud Sur E.S.E.

**MANUAL PARA EL MANEJO DE UNA
SITUACIÓN DE CRISIS**
CM-CE-MA-01 V1



| | | |
|--|---|-----------------------|
|  <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SALUD Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur ESE</p> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

1. OBJETIVO:

Realizar un adecuado manejo de una situación de crisis en comunicación, permitiendo mitigar los efectos generados sobre la imagen de la entidad.

2. ALCANCE:

DESDE: la identificación de un momento de crisis mediática sobre la Subred Integrada de Servicios de Salud o cualquiera de sus Unidades de Prestación de Servicios de Salud.

HASTA: La Implementación y seguimiento de estrategias que mitiguen los efectos ocasionados por la crisis en la imagen institucional.

3. JUSTIFICACION:

¿Qué es una crisis mediática?

Las crisis mediáticas se refieren a momentos coyunturales en el que una noticia o información negativa sobre la Subred Integrada de Servicios de Salud o alguna de sus unidades, llega a los medios de comunicación y como consecuencia puede afectar la imagen institucional, la reputación o el prestigio; estos momentos casi siempre están relacionados con problemas financieros o de la prestación de los servicios de la entidad.

Por consiguiente, contar con un manual para el manejo de una crisis mediática es necesaria para prevenir, controlar y mitigar los efectos que se puedan presentar en deterioro de la imagen de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur, que por razones internas, externas o de carácter mixto se generen.

4. A QUIEN VA DIRIGIDO:

Equipo de crisis

El Equipo de crisis es un grupo de funcionarios de la entidad que se encargará de tomar decisiones o medidas para enfrentar los momentos de crisis. Su activación es de carácter inmediato cuando se identifique la crisis o cuando exista la posibilidad de que ella se presente.


Este equipo debe estar liderado por la cabeza de la organización, la Oficina Asesora de Comunicaciones y por las personas que lideren el proceso responsable de la crisis generada.

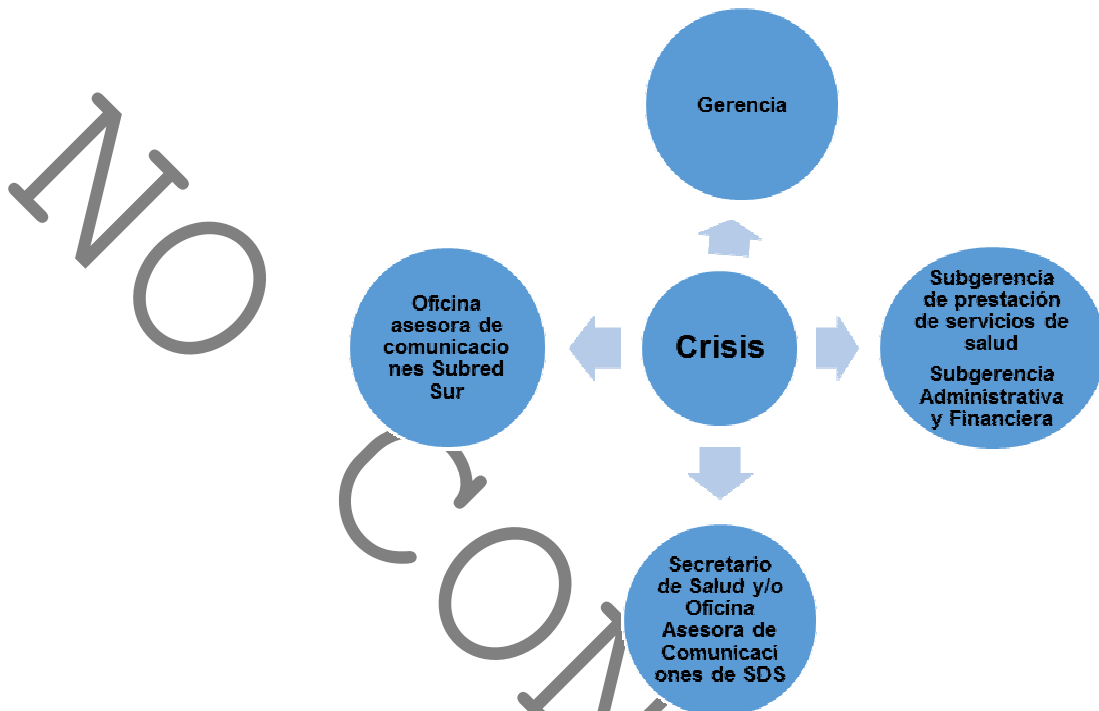
Para el caso de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur, por ser una entidad adscrita a la Secretaría de Salud, este equipo debe estar articulado y vinculado con la cabeza de esta entidad y con su Oficina Asesora de Comunicaciones.

El Equipo de Crisis puede vincular o invitar a funcionarios o expertos que permitan buscar una salida beneficiosa para afrontar estos momentos de crisis.

Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SALUD Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur ESE</p> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |



5. DEFINICIONES:

BOLETÍN DE PRENSA: Herramienta escrita que resume los acontecimientos, medidas, sucesos o servicios de la entidad y que es entregado o leído ente los medios de comunicación de manera presencial, digital o por correo.

COMUNICADO DE PRENSA: Es un texto corto que cuenta de manera precisa la situación requerida en relación a los acontecimientos presentados. Generalmente se envía por correo o se publica en algún canal digital

CADENA DE LLAMADAS: Es la acción que deben realizar los colaboradores para enfrentar un momento de crisis, y que consiste en llamar al jefe inmediato que a su vez debe llamar al director del proceso, quien a su vez debe informar a cualquiera de los miembros del equipo de crisis, para activar los protocolos establecidos.

CRISIS: Situación grave y decisiva que pone en peligro el funcionamiento de la entidad, sede o servicio.

CRISIS MEDIÁTICA: Situación grave y decisiva que pone en peligro el funcionamiento de la entidad, sede o servicio y cuya denuncia puede llegar a los medios de comunicación de orden comunitario, local o masivo.

EQUIPO DE CRISIS: Grupo de personas o directivos que atienden el momento de crisis, así mismo de tomar decisiones, acciones o demás medidas que se requieran en el momento de la crisis.

ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS: Son todas aquellas estrategias diseñadas por la Oficina Asesora de Comunicaciones que buscan comunicar, mejorar, consolidar o reparar la imagen institucional.

Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22


| | | |
|--|---|-----------------------|
|  ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. <small>ESALUD</small> <small>Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur ESE</small> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

IMAGEN: es el conjunto de creencia y percepciones que tienen los clientes internos o externos sobre una empresa o marca y cómo piensan o actúan frente a sus mensajes o frente a sus servicios.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: Los medios de comunicación son aquellos instrumentos, canales o formas de transmisión de la información que utilizan los seres humanos para comunicarse; Se consideran medios de comunicación desde la escritura hasta las tecnologías de la información y comunicación de la actualidad, como lo son las redes sociales y los sitios web.

MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN: son aquellos canales o instrumentos de comunicación que permite transmitir un mismo mensaje a una gran cantidad de personas de manera simultánea. A la hora de referirse a los receptores de los mensajes se les llama audiencia o público. Estos medios pueden ser impresos, radiofónicos, televisivos o de internet

REDES SOCIALES: Son sitios que a través de intranet o de aplicaciones forman comunidades de individuos con intereses o actividades en común: amistad, parentesco, trabajo, gustos, aficiones, etc. Y que permiten que los individuos interactúen o compartan información de todo tipo. Estas redes sociales pueden ser genéricas, profesionales o temáticas, generalmente son de acceso libre, aunque algunas de ellas tienen restricciones de edad. Las más conocidas son: Facebook, Twitter, WhatsApp, Instagram y YouTube. La Subred Sur tiene cuentas en todas ellas.

VOCERO: Es aquella persona o Portavoz que habla en nombre de la empresa y que es seleccionada por el gerente o el Equipo de Crisis para representar a la entidad. Es aquel que entrega la información oficial a los medios masivos

6. NORMATIVIDAD APLICABLE:

| NORMA | AÑO | DESCRIPCIÓN | EMITIDA POR |
|-------------|------|--|--------------------------------------|
| Ley 1712 | 2014 | Por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones | Congreso de la República de Colombia |
| Decreto 267 | 2007 | Corresponde a la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá orientar y liderar la formulación y seguimiento de las políticas para el fortalecimiento de la función administrativa de los organismos y entidades de Bogotá, Distrito Capital, mediante el diseño e implementación de instrumentos de coordinación y gestión, la promoción del desarrollo administrativo e institucional, el mejoramiento del servicio a la ciudadana y ciudadano, la orientación de la gerencia jurídica del Distrito, la protección de recursos documentales de interés público y la coordinación de las políticas del sistema integral de información y desarrollo | Alcaldía Mayor de Bogotá |

Notal Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22




| NORMA | AÑO | DESCRIPCIÓN | EMITIDA POR |
|------------------|------|---|---|
| | | tecnológico. | |
| Decreto 1499 | 2017 | Mejorar la capacidad del Estado para cumplirle a la ciudadanía, incrementando la confianza de la ciudadanía en sus entidades y en los servidores públicos, logrando mejores niveles de gobernabilidad y legitimidad del aparato público y generando resultados con valores a partir de una mejor coordinación interinstitucional, compromiso del servidor público, mayor presencia en el territorio y mejor aprovechamiento y difusión de información confiable y oportuna. | Función Pública |
| Decreto 591 | 2018 | Acto administrativo, por medio del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión Nacional y se dictan otras disposiciones. | Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Decreto 2573 | 2014 | Por el cual se establecen los lineamientos generales de la estrategia de Gobierno en Línea, se reglamenta parcialmente la ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones. | Min TIC |
| Decreto 208 | 2016 | "Por medio del cual se adopta el Manual de Imagen Institucional de la Administración Distrital y el eslogan o tema institucional de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C., para el período 2016-2019" | Alcaldía Mayor de Bogotá |
| Acuerdo 641 | 2016 | Por el cual se efectúa la reorganización del sector salud en Bogotá. | Concejo de Bogotá |
| Circular No. 002 | 2016 | Política para el manejo de las Comunicaciones en la Secretaría Distrital de Salud | Secretaría Distrital de salud |

7. RESPONSABLE:

La elaboración y actualización de este manual estará a cargo de la Oficina Asesora de Comunicaciones, el Equipo de Crisis podrá en determinado momento solicitar la inclusión o modificación de algún tema relevante a este documento.

Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SALUD Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur ESE</p> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

8. CONTENIDO DEL MANUAL:

8.1. EQUIPO DE CRISIS

Integrantes y sus funciones

8.1.1. Gerencia:

Su función dentro del Equipo será la de tomar las decisiones finales, dar línea definitiva frente a las acciones a tomar, avalar vocería, boletines o comunicados, así como avalar estrategias y medidas para mitigar posibles crisis.

8.1.2. Oficina Asesora de Comunicaciones de la Subred Sur:

- Identifica la crisis
- Convoca al equipo de crisis
- Identifica la fase en la que se encuentra la crisis
- Toma acciones de prevención, en pro de cuidar la imagen de la institución
- Plantea al Equipo posibles salidas
- Redacta boletines o comunicados
- Prepara a los voceros
- Convoca medios de comunicación
- Monitoreo de medios antes, durante y después de la crisis
- Diseñar estrategias comunicativas que permitan reconstruir la imagen y la confianza

8.1.3. Subgerente de Servicios de Salud y/o Subgerente Administrativo y Financiero:

Las posibles crisis se desatan desde lo administrativo o lo asistencial, por eso es fundamental que estas dos subgerencias sean actores activos dentro del Equipo.

Su función dentro del equipo es el de brindar la asesoría técnica que permita aclarar, solucionar o entregar una comunicación adecuada para afrontar el momento de crisis.

8.1.4. Secretario de Salud y/o Oficina Asesora de Comunicaciones de la Secretaría de Salud:

Dependiendo la gravedad del momento de crisis y sus incidencias frente a la imagen distrital del sector salud, se debe solicitar, informar, invitar e incluir en el Equipo a la Secretaría Distrital de Salud o de su Jefe de prensa, quienes tendrán la responsabilidad de entregar instrucciones o dar línea de cómo se debe manejar y afrontar este momento de crisis.

8.2. DEFINICIÓN DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS


Una situación de crisis es toda aquella situación inesperada, provocada o fortuita, que altera el desempeño normal de las actividades de la entidad y que puede llegar a generar una afectación negativa en la imagen de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur y su credibilidad frente a la comunidad.

Precisamente, mediante un adecuado flujo de comunicación de crisis se busca mitigar los posibles impactos generados por estos episodios, brindando herramientas para que los colaboradores involucrados sepan cómo actuar para superarla.

Un mal manejo de una crisis genera un efecto bola de nieve que perjudica el trabajo de la institución y pueden generar rumores e informaciones tergiversadas que se desprenden del hecho original y que llevarían a una situación aún más compleja.

Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|---|---|-----------------------|
|  ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. <small>SALUD</small> <small>Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E</small> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

Se precisa de un trabajo coordinado y articulado para minimizar el impacto de las informaciones negativas que repercutan en los colaboradores y trasciendan a la comunidad y a los usuarios.

8.3. FASES DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS

8.3.1. Fase preventiva

En esta fase debemos Identificar y detectar señales que permitan anticiparnos a una posible crisis. Adelantarnos significaría una ventaja grande para plantear una estrategia de cara a la futura situación adversa. Además, frenaría una posible incertidumbre entre los colaboradores.

Por eso es importante prender las alertas, y estar al tanto de lo que se habla, no solo en el interior de las Unidades de Servicio de Salud, sino lo que se habla y comenta en medios de comunicación y redes sociales.

Plataformas como Twitter o Facebook están cargadas de información, sentimientos y noticias, que pueden desatar una posible crisis.

Es por esto que la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Subred Sur, debe garantizar el monitoreo de medios de comunicación para estar al tanto de la opinión pública y de las situaciones que puedan afectarnos y que puedan provocar un momento de crisis. El equipo de comunicaciones cuenta con turnos de disponibilidades los fines de semana, lo cual nos permite identificar a tiempo cualquier novedad relacionada con la institución.

Durante esta etapa resulta fundamental escoger y preparar voceros institucionales que puedan dar respuesta oportuna y asertiva a una posible situación de crisis. De igual forma la oficina de comunicaciones, cuenta con una matriz de medios de comunicación masivos y locales, tener una buena relación con los periodistas, resulta fundamental a la hora de dar una respuesta oportuna a un momento de crisis.

8.3.2. Fase Reactiva

En esta fase se debe hacer frente y manejo a la crisis:

Procedimiento

La gerencia de la Subred Sur E.S.E con la asesoría de su equipo directivo (Si así lo considera), la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Subred y la Secretaría Distrital de Salud, serán los encargados de unificar criterios, asignar responsabilidades, así como valorar el nivel de crisis.

La gerencia en conjunto con las Oficina Asesoras de Comunicaciones definirán las estrategias a seguir para el manejo con los medios de comunicación a través de: comunicados, boletines de prensa, vocero institucional, y si fuese necesario, se citará a una rueda de prensa y nunca se atenderá a los medios por separado, esto para lograr una información unificada y no dar lugar a especulaciones.


8.3.3. Nivel de valoración de la crisis.

Se le debe dar un nivel de valoración a cada posible caso de crisis que se presente:

Verde 
Amarillo: 
Rojo: 

Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SALUD Luzes del Manejo de Situaciones de Salud Sur ESE</p> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

8.3.3.1. Verde:

Son aquellas situaciones en las que se vulnera la imagen de manera leve, pero que por desinformación, pueden afectar cualquier interés de la entidad. Requieren un manejo proactivo con ciertas reuniones o audiencias para tratar de minimizar su impacto y evitar que escalen a amarillo.

Puede llegar eventualmente a ciertos medios de comunicación y se solucionan rápidamente con procedimientos internos y preestablecidos.

8.3.3.2. Amarillo:

Son aquellas que pueden llegar a dañar la imagen institucional pero no afectan la imagen de la administración distrital, pero generalmente logran convocar medios de comunicación.

Su característica general es que en esta crisis no hay heridos, afectados, ni daños materiales a la comunidad. Su duración es menor, tanto en los medios de comunicación como en su solución.

8.3.3.3. Rojo:

Son aquellas crisis que dentro de la cotidianidad en la prestación del servicio de salud requieren una máxima prioridad, toda vez que su impacto es de tan alto nivel que puede afectar de manera masiva la imagen y de la reputación de la Administración Distrital. Su duración es mayor, tanto en medios de comunicación como en la solución.

Las audiencias involucradas recuerdan el acontecimiento a más largo plazo, es por esto que generalmente requieren de un proceso de reconstrucción y recuperación de imagen.

8.3.4. Fase Evaluativa y de Recuperación

La fase de recuperación, como una tercera etapa, pretende despejar todas las dudas frente al funcionamiento de la Subred Sur.

- a. **Primero** se debe determinar la gravedad de las repercusiones y afectaciones.
- b. **Segundo** se deben realizar acciones correctivas necesarias
- c. **Tercera** se debe hacer un plan de mejoramiento de imagen, que permita realizar correcciones frente a la crisis y los daños ocasionados; identificando los casos de éxito para que, desde la Oficina Asesora de Comunicaciones, se realice una estrategia de divulgación.

A la par con esta fase, se debe realizar el capítulo de lecciones aprendidas, en la que todas las partes relacionadas con la crisis entreguen su punto de vista y evaluación autocrítica frente a lo sucedido.


Cabe resaltar, que el manejo de crisis tiene como objetivo, de acuerdo a los lineamientos establecidos desde la Secretaría de Salud, "establecer las políticas, procedimientos y el plan de acción a seguir para facilitar el direccionamiento de las acciones de comunicación orientadas a prevenir y afrontar con efectividad, las posibles situaciones de crisis de comunicación de la entidad, y a preservar y fortalecer la identidad, la imagen y la reputación de la Secretaría Distrital de Salud".

8.3.5. Identificación de públicos afectados

Luego de que pasa la tempestad llega la calma y con ella se debe diagnosticar los públicos que se vieron afectados en el momento de crisis para iniciar alguna estrategia comunicativa,

Notal Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE.; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. <small>BOGOTÁ</small> <small>Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur ESE</small> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

informativa, correctiva o de aclaración que permita revertir los daños ocasionados por el momento de crisis.

8.3.5.1. Públicos Internos

Los públicos internos afectados pueden ser de carácter general o específico. Cuando se habla de público interno general nos referimos al total de los colaboradores, funcionarios, directivos, contratistas y proveedores, que de una u otra manera se vieron afectados durante este momento de crisis.

8.3.5.2. Públicos Externos

Los públicos externos pueden ser usuarios de los servicios de salud que se vieron afectados por el momento de crisis. Pero también puede ser un grupo de usuarios, familias, comunidades enteras, organizaciones sociales, personas pertenecientes a alguna población diferencial (Etnias, LGBTI, discapacidad, indígena, raizales, etc), nacionales o extranjeros, hombres o mujeres, a los cuales debe estar dirigida las estrategias comunicativas, informativas, correctivas o de aclaraciones que permita revertir los daños ocasionados por el momento de crisis y que permitan reconstruir la confianza y la imagen institucional.

8.3.5.3. Todos los Públicos

Existen crisis que por su gravedad pueden repercutir en públicos internos y externos al mismo tiempo, y en algunos casos pueden llegar a ser de carácter distrital, regional o nacional. De la misma manera la respuesta institucional debe ser acorde al nivel de la crisis, con estrategias que aseguren y mitiguen los daños ocasionados en la imagen institucional por la crisis.

Cuando esto ocurre se debe esperar la línea entregada por la Secretaría Distrital de Salud, la Alcaldía Mayor de Bogotá, el Ministerio de Salud, la Presidencia de la República de Colombia, o la entidad de carácter distrital o nacional que esté a cargo de manejar la crisis.

8.3.5.4. Manejo y difusión de respuestas a públicos internos y externos

Dependiendo de los públicos internos o externos afectados en el momento de crisis y de acuerdo a la estrategia comunicativa diseñada para la reconstrucción de la imagen o de las acciones correctivas, se deben utilizar los canales y medios de comunicación Internos y externos contemplados en la matriz de medios del manual de comunicaciones de la Subred Sur.

Es potestad del equipo de crisis utilizarlos todos los medios y canales, sólo uno, o varios de ellos y su utilización deben estar contemplados en la estrategia Comunicativa que se proponga para enfrentar la crisis.

8.4. VOCEROS


Son las personas encargadas de dar respuesta a los medios de comunicación, su buena respuesta será clave para la solución de las crisis, un vocero debe tener el manejo y seguridad del tema y de los hechos y procedimientos que provocaron la crisis y su solución, si esta la tiene.

Se deben escoger personas con buena expresión oral y cuando la información a difundir sea técnica debe manejar el tema por completo.

La Gerencia es el vocero oficial de la institución o a quien ella delegue. Los medios de comunicación pueden ser un gran aliado en los momentos de crisis, pero también pueden

Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SALUD Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E</p> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

convertir la crisis en una situación aún más compleja, por lo cual es necesario siempre decir la verdad, utilizar un lenguaje sencillo e informar con precisión.

Es importante realizar una preparación de estos voceros, para que sus respuestas no generen más dudas frente al tema. Prepararlos para que respondan de manera correcta ante cualquier desviación o pregunta capciosa de periodistas o medios de comunicación. Esta capacitación debe ser realizada por la oficina asesora de comunicaciones y está basada en la Guía para Preparación de Voceros de la Subred Sur.

El vocero no puede mentir, en sus declaraciones debe primar la transparencia y su posición debe estar alineada a los intereses de la institución, la administración distrital, la comunidad, los usuarios y los colaboradores.

Debe ser una persona con la capacidad de detectar ataques y desviaciones del tema y que debe reaccionar mesuradamente cuando los medios resalten informaciones en contra de la institución.

El vocero debe tener claro las medidas asumidas por la Subred Sur para la solución de la crisis y también debe tener claro hasta donde responder.

8.4.1. Características de los voceros.

Los voceros deben tener:

- Capacidad para presentarse en público.
- Debe actuar con seriedad.
- Debe poseer la capacidad de escucha.
- Ser receptivo y cordial.
- Ser atento.
- Mostrar credibilidad ante las preguntas capciosas.
- Expresarse con autoridad y convicción.
- Ser honesto, contundente y empático con la situación.

8.4.2. Capacitación y formación de voceros

La Oficina Asesora de Comunicaciones deberá capacitar a los voceros institucionales delegados por la gerencia y a nuevos directivos en manejo de crisis de comunicación, y posibles acontecimientos que desequilibren el normal funcionamiento de la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E. trabajando en el comportamiento y lenguaje hacia los medios de comunicación; Adaptabilidad y búsqueda de prontas soluciones y en establecer las responsabilidades de los voceros y directivos designados. Además, de realizar una evaluación post crisis.

La capacitación de voceros se realizará teniendo en cuenta la Guía para la capacitación de voceros que se encuentra anexa a este documento.


8.4.3. Funciones del vocero

Cuando se considere necesario por el Equipo de crisis, la Subred Sur pondrá un vocero para que hable a los medios de comunicación en nombre de la entidad:

- Debe entregar de manera corta, concisa y clara la comunicación y/o decisiones tomadas por el Equipo de crisis.
- No debe salirse de lo acordado en el Equipo de crisis.
- Explicar las medidas tomadas por la entidad.

Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SALUD Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

8.5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El manejo de los medios de comunicación masivos, locales, comunitarios y alternativos son de manejo exclusivo de la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Subred Sur, siguiendo línea directa de la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Secretaría de Salud. La aparición de algún colaborador, funcionario o directivo para entregar información, puntos de vista o comunicados debe ser coordinada a través de esta oficina.

Así mismo, esta oficina será la única encargada de mantener y crear relaciones de confianza con los periodistas pertenecientes a los medios de comunicación y de su convocatoria para entregar las declaraciones generadas para responder el momento de crisis.

8.5.1. Seguimiento de los medios.

La Oficina Asesora de Comunicaciones de la Subred Sur, se encargará de hacer un seguimiento constante a los medios de comunicación, verificando la información publicada y periodicidad de la misma y el impacto de la crisis en los medios. Así mismo, se encargará de documentar cada una de las crisis presentadas en cada una de sus etapas.

El monitoreo que realiza la OAC debe incluir la activación de alertas en buscadores y la búsqueda de palabras claves a través de las diferentes redes sociales.

8.5.2. Base de datos de medios

En los documentos de la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Subred Sur se cuenta con una base de datos con los nombres de los periodistas y sus números de teléfono pertenecientes a los medios masivos, locales, comunitarios y alternativos, para su ubicación y la correspondiente entrega de información y/o comunicados que se generen en un momento de crisis.

Esta base de datos es de uso exclusivo de esta oficina y su actualización se debe realizar de manera periódica.

8.5.3. Base de datos contactos institucionales

En los documentos de la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Subred Sur se cuenta con una base de datos con los nombres y teléfonos de los directivos, profesionales de enlace, coordinadores hospitalarios y de urgencias, que permitan obtener información o generar alguna acción que permita mitigar, reducir, solucionar o aclarar un momento de crisis.


8.6. ¿CÓMO SE DEBE ACTUAR EN UN MOMENTO DE CRISIS?

Lo primero que deben conocer e interiorizar a los colaboradores es que no tienen autorización de entregar declaraciones a ningún medio de comunicación. Deben avisar a su jefe inmediato cuando noten la presencia de medios de comunicación, personas ajenas a la institución grabando en pasillos, habitaciones, pacientes hospitalizados o cualquier espacio que se encuentre dentro de la Unidad de Servicios de Salud o sus exteriores, así como cualquier situación que represente una posible crisis en comunicación.

A su vez, la persona encargada de la sede (Profesional de enlace, referente, líder, o administrador nocturno) debe manifestar la situación al (Subgerente de prestación de servicios de salud o líder de proceso) y este se comunicará con el coordinador de la Oficina Asesora de Comunicaciones, quién a su vez informará y estará en permanente comunicación con la gerencia de la institución para dar solución a la posible crisis o situación presentada.

Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

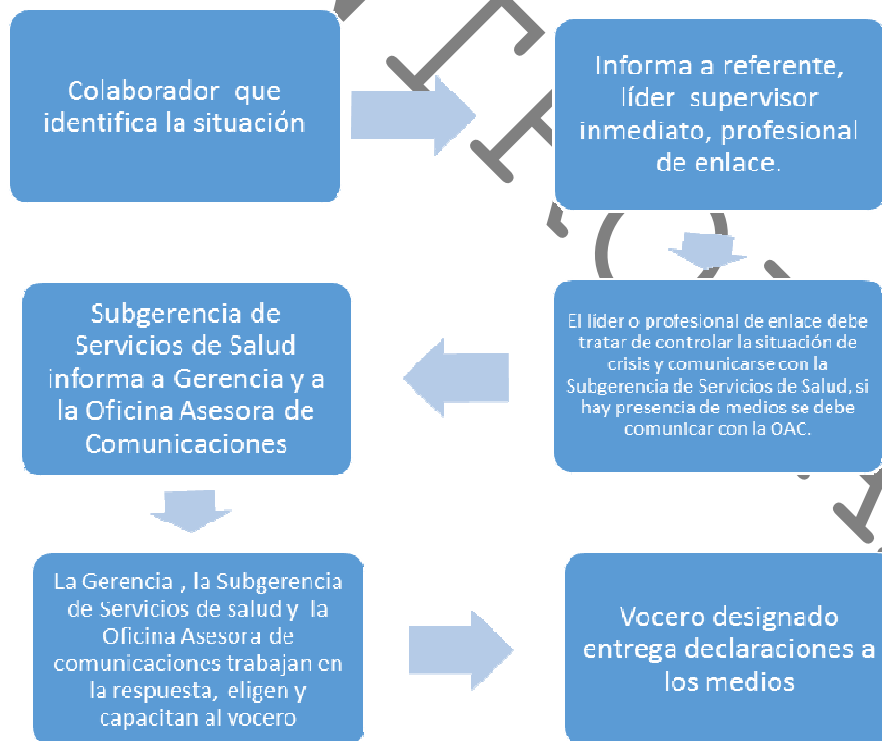
La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SALUD Luzes y Mentes en el Servicio de Salud Sur ESE</p> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

A continuación encontrará los pasos a seguir en caso de una situación que pueda ocasionar una crisis.


- a. **Identificar la situación:** Cuando en alguna de las 48 sedes de la Subred Sur se note la presencia de medios de comunicación masivos, representantes políticos o de entidades de control, personas ajenas a la institución grabando en pasillos, habitaciones, pacientes hospitalizados o cualquier espacio que se encuentre dentro de la Unidad de Servicios de Salud o sus exteriores. O simplemente cuando se identifique a través de una denuncia pública, redes sociales o en medios de comunicación alguna queja o situación que represente una posible crisis.
- b. **Informar al líder:** Una vez se identifique la situación por un servidor público, éste debe informar a su referente disponible inmediato o al líder del área.
- c. **Controlar la situación:** El líder de área busca controlar la situación y se comunica con la subgerencia de prestación de servicios o según el caso, informa directamente a la Oficina Asesora de Comunicaciones.
- d. **Comunicar:** La Subgerencia en Salud informa del evento a la Gerencia y a Comunicaciones.
- e. **Manejo de la crisis:** La gerencia activa protocolos, convoca al Equipo de Crisis, asigna responsabilidades, y en conjunto con la Oficina Asesora de Comunicaciones trabaja en análisis y respuesta a posible crisis o situación.

Activación de la cadena de llamadas en casos de posibles crisis en comunicación, visitas de medios masivos o entes de control.



Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. BOGOTÁ Luzes del Mundo en el Servicio de Salud Sur E.S.E</p> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

8.7. MANEJO DE CRISIS EN REDES SOCIALES

La Oficina Asesora de Comunicaciones es la encargada de hacer el seguimiento a las publicaciones en redes sociales, contestar e interactuar con los seguidores e informar a la gerencia cuando alguna de estas publicaciones afecte o atente con la imagen institucional.

Dependiendo de la gravedad de la publicación en redes sociales, se debe convocar al Equipo de Crisis para preparar una respuesta acorde a la crisis o decidir no hacerlo.

Por la importancia y la viralidad que las redes sociales pueden generar, las crisis en redes sociales se deben manejar de la misma manera que las crisis en medios de comunicación y activar los protocolos para el manejo de la misma.

8.7.1. Cuentas Oficiales de la Subred Sur

Toda contestación o publicación de comunicados frente a alguna amenaza de crisis en redes sociales se debe realizar desde las cuentas oficiales de la Subred Sur:

- Facebook: Subred Integrada de Servicios de Salud Sur @subredsursalud
- Twitter: Subred Sur – Salud @SubRedSur
- Instagram: subredsursalud
- YouTube: Subred Sur

Así mismo, si la entidad decide emitir una respuesta oficial o el envío de algún comunicado, este se debe realizar en la misma cuenta en donde se recibió la denuncia o la publicación que generó la crisis.

8.7.2. Modos de respuesta en redes sociales

Las respuestas a publicaciones en redes sociales pueden tener variables.


- a. Se puede responder por mensaje directo a la persona que puso la denuncia o hace la publicación negativa.
- b. Se puede responder de manera pública en el espacio de comentarios
- c. Se puede realizar publicación de manera pública con un post que de esta manera responda al comentario o publicación original, teniendo en cuenta que se debe etiquetar a la cuenta que generó la crisis en redes sociales.
- d. Se puede oficializar un comunicado o comunicación oficial frente a una crisis
- e. Se puede publicar pieza comunicativa con diseño que afirme las medidas o posición institucional frente a la crisis.
- f. Se puede publicar el comunicado en formato oficial.

8.7.3. Característica de la respuesta en redes sociales ante una crisis

- a. Se debe tener en cuenta que toda comunicación publicada en redes sociales es de carácter oficial.
- b. Toda publicación en respuesta a una crisis debe estar avalada por la Gerencia, la OAC de la Subred Sur o el Equipo de crisis.
- c. Toda respuesta debe ser clara, concisa, precisa y corta.
- d. Se debe hacer en los términos de la red social.
- e. No se responde. En algunos casos cuando la denuncia o el momento de crisis carece de fundamentos, fueron hechos en tonos groseros, utilizando palabras soeces, se encuentra en investigación, o cuando la cuenta desde donde fue publicada la crisis no representa una amenaza latente es mejor no responder.

Notal Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SALUD Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur ESE</p> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

8.7.4. Modelo de respuesta en redes sociales

Para una respuesta ante una crisis en redes sociales debe tener la siguiente estructura:

La Subred Integrada de Servicios de Salud Sur + un verbo en presente (informa, aclara, anuncia, responde a, afirma, comunica, etc.) que ante + la situación (cierre, problema de atención, los hechos, lamenta, etc.) + las medidas tomadas (investigación, retiro del personal, cierre, reubicación, etc.).

Si son varias medidas que se tomarán se puede hacer una lista y enumerarlas de la más importante a la menos importante.

A veces por las características de las redes sociales es mejor publicar la pieza con el comunicado completo.

No se deben olvidar el uso de las etiquetas, que nos interesen que vean nuestra respuesta.


8.8. TEMAS QUE PUEDEN GENERAR UNA SITUACIÓN DE CRISIS

Existen posibles temas que pueden desencadenar una situación de crisis y que ameritan una revisión y seguimiento constante por parte de la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Subred Sur:

- Muerte o deterioro de la salud de un usuario por un mal procedimiento
- Muerte o deterioro de la salud de un usuario por una inoportuna atención
- Reorganización de servicios
- Falta de algún insumo o medicamento
- Mala utilización de los recursos de la entidad
- Mala actuación de los funcionarios o colaboradores
- Congestión de los servicios de consulta externa o urgencias
- Visita y/o denuncia de un ente de control
- Agresión de algún funcionario a otro o a algún usuario
- Denuncias ciudadanas
- Visitas de control político
- Atentado terrorista
- Momento de emergencia o calamidad pública.
- Problemas o fallas en la infraestructura de las sedes.
- Problemas de seguridad al interior de la institución.
- Situación de emergencia al interior de una sede (Incendio, inundación, corto circuito, etc.)
- Comportamiento obsceno por parte de algún colaborador, funcionario, directivo o usuario.
- Corrupción
- Calamidad pública
- Terrorismo
- Visita de medio de comunicación
- Visita de político
- Atención a celebridad o familiar de celebridad (actor, deportista, músico, etc.)
- Otros

Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. <small>BOGOTÁ</small> <small>Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur ESE</small> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

8.9. ASPECTOS LOGÍSTICOS PARA TENER EN CUENTA EN UNA SITUACIÓN DE CRISIS

8.9.1. Formatos institucionales:

Todos los comunicados de prensa que emita la entidad, se deben realizar en el formato Oficial designado por la Secretaría de Salud y que reposa en los archivos de la Oficina Asesora de Comunicaciones.

8.9.2. Desplazamiento para afrontar el momento de crisis:

Si bien la Subred Sur cubre cuatro localidades, es necesario que miembros de la Oficina Asesora de Comunicaciones, directivos, líderes de procesos profesionales de enlace se desplacen hasta la sede en donde se generó la situación de crisis, para verificar de primera mano la información, recolectar testimonio o pruebas, necesarios para realizar la evaluación de la crisis y su posible salida o solución para enfrentarla.

8.9.3. No en toda situación de crisis debe generar comunicado y/o vocería

A veces simplemente se necesita generar acciones que solucionen de inmediato la crisis. Es por esto que el Equipo de crisis debe involucrar a los profesionales de enlace, líderes de los procesos y otros directivos cuando se considere necesario.

8.9.4. Delegación de vocería:

La gerente o el Equipo de crisis son los únicos que podrán entregar o delegar declaraciones a otro funcionario o colaborador de la entidad, que por cuestiones técnicas y de conocimiento propio de la crisis pueda ampliar y generar una mejor respuesta por parte de esta vocería.

8.10. ESTRATEGIAS PARA LA REPARACIÓN DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL LUEGO DE UNA CRISIS

8.10.1. Estrategias Informativas:

Esta estrategia se limita a dejar clara la posición de la entidad frente al hecho de crisis, o informar a la comunidad las medidas adoptadas por la entidad.

Se realiza a través de un comunicado de prensa, nota de prensa, boletín informativo o la intervención de un vocero oficial designado por el Equipo de Crisis.

Su difusión se puede realizar a través de cualquier medio de comunicación institucional, local, masivo, digital o en todos si así se determina.

La realización de cualquier comunicado de prensa o comunicación oficial debe estar supervisada por la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Subred Sur y avalada por la Gerencia y la Oficina Asesora de Comunicaciones de la Secretaría Distrital de Salud. Así mismo, debe ser diligenciada en los formatos oficiales designados para el mismo y adjuntos a este documento.


8.10.2. Estrategias comunicativas

Con el fin de reconstruir la imagen de la institución, se debe realizar estrategias comunicativas que evidencien los aspectos positivos de la organización.

Estas campañas pueden utilizar elementos gráficos, fotografía, videos, videos testimoniales, documentales y demás material que permita visibilizar la gestión institucional.

Nota Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22

| | | |
|--|---|-----------------------|
|  ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. <small>ALCALDÍA</small> <small>Unidad Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E</small> | SUBRED INTEGRADA DE SERVICIOS DE SALUD SUR E.S.E | |
| | MANEJO DE UNA SITUACIÓN DE CRISIS | CM-CE-MA-01 V1 |

Las campañas comunicativas pueden integrar el manejo de medios comunicativos de carácter, comunitario, local, distrital y nacional. Mostrando a través de ellos casos exitosos de procedimientos institucionales, logros alcanzados y personajes destacados de la entidad.

Las campañas pueden estar dirigidas a públicos internos o externos, o nichos poblacionales que fueran afectados por el momento de crisis.

8.10.3. Estrategias Correctivas

La prontitud para tomar medidas frente a una crisis puede determinar la gravedad de las repercusiones generadas por la misma. Es por esto que en ocasiones se deben tomar medidas que mitiguen la crisis.

Estas medidas pueden ser de carácter inmediato o pueden ser planeadas y estudiadas por el Equipo de Crisis. Pueden ser de carácter temporal o de carácter permanente.

Toda estrategia debe ser avalada por la gerencia o el Equipo de Crisis, así mismo debe ser documentada por el líder del proceso que realiza la medida correctiva y su correspondiente seguimiento.

9. CONTROL DE CAMBIOS:

| FECHA | VERSIÓN | DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO |
|------------|---------|---|
| 2019-10-22 | 1 | Creación del documento para la Subred Integrada de Servicios de Salud Sur E.S.E |

| ELABORADO POR | REVISADO POR | CONVALIDADO | APROBADO |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------------|
| Nombre: José Ignacio Manrique Gaona | Nombre: Jhon Edison Cortés García | Nombre: Julie S. Bermúdez Bazarro | Nombre: Jhon Edison Cortés García |
| Cargo: Comunicador Social | Cargo: Jefe oficina de Comunicaciones | Cargo: Profesional Administrativo Control Documental | Cargo: Jefe oficina de Comunicaciones |
| Fecha: 2019-10-21 | Fecha: 2019-10-21 | Fecha: 2019-10-22 | Fecha: 2019-10-22 |

Notal Legal: Está prohibido copiar, transmitir, retransmitir, transcribir, almacenar, alterar o reproducir total o parcialmente, por cualquier medio electrónico o mecánico, tanto el contenido, información y texto como los procesos, procedimientos, caracterizaciones, documentos, formatos, manuales, guías, gráficas, imágenes, comunicados, etc., sin el previo y expreso consentimiento por escrito por parte de la Subred Sur ESE.; los cuales están protegidos por las normas colombianas e internacionales sobre derecho de autor y propiedad intelectual.

La última versión de cada documento será la única válida para su utilización y estará disponible 2019-10-22