MANUAL DE CRISIS

EMPRESA DE VIVIENDA DE ANTIOQUIA- VIVA

JEFATURA DE COMUNICACIONES

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 4
1.1 Objetivo General 4
1.1.1 Objetivos específicos 4
1.2 Alcance 5
1.3 Marco legal 5
1.4 Términos y definiciones 5
2 Generalidades 5
2.1 ¿Cómo funciona el Manual? 6
2.1.1 Antes de la Crisis Comunicacional 6
2.1.2 Durante la Crisis Comunicacional 7
2.1.3 Después de la Crisis Comunicacional 7
2.1.4 Actualización del Manual 7
2.1.5 Qué se puede considerar una crisis 7
2.1.6 Características de una crisis 8
2.1.7 Señales de una crisis 8
2.1.8 Etapas de una crisis… 9
2.2. Política de los voceros 9

3 ANTES DE LA CRISIS COMUNICACIONAL 10
3.1 Conformación del Comité de Gestión de Crisis (CGC) 10
3.2 Roles sugeridos para los miembros del CGC 10
3.3 Tipificación de la crisis en VIVA 11
3.4 Públicos que podrían generar una crisis o ser afectados por ellas 12
3.5 ¿Cómo dar aviso de situación de crisis comunicacional? 13
3.6 ¿Cuándo declarar una crisis comunicacional? 13

3.7 Accidentes 14

4. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN SITUACIONES DE CRISIS 14

5. DURANTE LA CRISIS COMUNICACIONAL 15
5.1 Guía general de actuación ante Crisis Comunicacionales 15
5.2 Activación del Comité de Crisis 16
5.3 Sobre la atención de públicos clave 17
5.4 Sobre la atención de llamadas y visitantes 18
5.5 Sobre la atención de la autoridad pública 19
5.6 Sobre el manejo y buen uso de los medios electrónicos 20
5.7 Modelo declaraciones pública 22

6. DESPUÉS DE LA CRISIS COMUNICACIONAL 23
6.1 Evaluación de cierre 24

7. CONCLUSIONES GENERALES 25

8. Anexos 25
Modelo de tabla para Directorio telefónico comité de crisis… 26

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual ha sido diseñado como una herramienta de comunicaciones, clave en el manejo de crisis ante las posibles situaciones a las que La Empresa de Vivienda de Antioquia – VIVA está expuesta. Aquí, se encuentra consignada información general acerca del manejo de crisis, al igual que el diseño de acciones específicas según los factores de riesgo identificados en un rastreo de medios, redes sociales y el equipo directivo y técnico de la entidad.

A fin de facilitar su uso y servir de recurso para gestionar una situación de crisis, el plan se encuentra estructurado de manera sencilla, con una serie de criterios que permiten categorizar los tipos de potenciales contingencias comunicacionales y los procedimientos adecuados para manejarla. Además, tiene una serie de anexos de preguntas y respuestas, enfocados en las inquietudes que podrían presentarse sobre los proyectos especiales que está ejecutando actualmente la Entidad.

Debe destacarse que el uso y aplicación de los criterios y recomendaciones mencionados en este plan, no garantiza un resultado exitoso en la superación y el control de la crisis comunicacional, ya que esto depende de varios factores, externos e internos. Este manual ofrece una guía sobre cómo proceder en caso de crisis, con lo que se mitigará que la situación conflictiva se maximice, pero en sí misma, la aplicación de las directrices del manual, no resolverá la situación.

Este manual deberá ser revisado y actualizado periódicamente para recoger los cambios de personal que se produzcan, nombres, teléfonos, direcciones y mails. Cualquiera que advierta un cambio en este sentido, deberá notificarlo.

1.1 Objetivo General

Este manual tiene como objetivo establecer las políticas, procedimientos y el plan de acción a seguir en cada escenario de posible crisis comunicacional de la entidad y en especial de sus proyectos especiales, para facilitar el direccionamiento de las acciones orientadas a afrontar con efectividad estas situaciones.

1.1.1 Objetivos Específicos:

- Implementar guías prácticas de procedimiento comunicativo dirigido a funcionarios y contratistas, para regular el desarrollo de crisis y así aminorar su impacto en los servicios de la institución.
- Establecer una guía de acción de comunicaciones en momentos de crisis
- Propiciar un manejo adecuado de la marca VIVA entre sus aliados estratégicos para no generar publicidad distorsionada ni confundir a la comunidad

- Proveer herramientas al Comité de Crisis
- Estandarizar los procesos de comunicación en momentos de crisis
- Manejar de manera adecuada, bajo un mensaje establecido y controlado, las eventualidades o situaciones de crisis en comunicaciones
- Identificar escenarios potenciales de crisis
- Proteger la reputación de La Empresa de Vivienda de Antioquia – VIVA

1.2 Alcance:

Este documento tiene distribución restringida y puede ser usado por quienes lo reciben solamente para la realización de sus actividades oficiales. Su contenido no puede ser publicado ni divulgado sin la autorización de la Gerencia General y la Jefatura de comunicaciones de VIVA.

1.3 Marco Legal:

El Manual de Crisis de VIVA, está alineado con los criterios establecidos en la Política de Transparencia y Acceso a la Información Pública, establecida en la Dimensión Cinco (5) Información y Comunicación, del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Este Manual se ajusta al cumplimiento de los requisitos establecidos en las leyes:

Ley 1523 del 24 de abril del 2012, por el cual se adopta la política nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.

Decreto 1478 de 2022, por medio del cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se modifica el Artículo 2.3.1.2.2.4.3 de la Subsección 4, Sección 2, Capítulo 2, Título 1, Libro 2, del Decreto Único Presidencial 1081 de 2015.

Decreto 2157 de 2017, por medio del cual se adoptan directrices generales para la elaboración del plan de gestión del riesgo de desastres de las entidades públicas y privadas en el marco del artículo 42 de la ley 1523 de 2012.

1.4Términos y definiciones:

Crisis: Es un cambio – súbito o gradual- que se transforma en un problema urgente que debe ser abordado de inmediato. Es el resultado de un conjunto de acciones que no responden a la cotidianidad de VIVA, y que crean en los grupos de valor, una percepción que perjudica la imagen de la Institución.

Comité de crisis: Es un equipo de trabajo multidisciplinario para gestionar cualquier situación de crisis, un grupo que busca soluciones inmediatas a la situación que está poniendo en riesgo la reputación de la Entidad. El Comité de Crisis debe decidir qué acciones se toman, cuándo, dónde y cómo se deben ejecutar. Así mismo, debe definir la línea estructural de los mensajes y/o discurso, la gestión de la comunicación y el manejo de la situación sensible frente a las diferentes audiencias.

Reputación: Es la imagen que da una entidad de cara a sus grupos de interés y la percepción de estos con base a las acciones internas y externas que desarrolla VIVA.

Vocero: Es aquel que ejerce como la voz oficial de la Institución y quien brinda la información oficial en temas de diversa naturaleza, siendo el responsable de proyectar y apoyar la construcción de una imagen positiva de la Entidad.

2 Generalidades:

2.1 ¿Cómo funciona el Plan?

Con el fin de alcanzar los objetivos aquí propuestos, este plan será compartido con los funcionarios que pudieran ser integrantes del Comité de Crisis, quienes serán autorizados por la Gerencia General para cumplir con los roles designados.

El único vocero autorizado para hablar en situaciones de crisis, es la Gerencia General de la Empresa de Vivienda de Antioquia – VIVA o a quien esta delegue. Como anexo a este documento se presenta un protocolo de vocería, con recomendaciones para el vocero designado ante una situación determinada. De igual forma es necesario tener presente el protocolo de comunicaciones de la Entidad.

Este plan establece los lineamientos de actuación en tres etapas:

2.1.1 Antes de la crisis comunicacional:

Contiene la información sobre las herramientas que el vocero, el Comité de Crisis y la oficina de comunicaciones deberá promover, desarrollar y consolidar para lograr una eficiente gerencia durante y después de la crisis comunicacional. Todos los lineamientos presentados en esta fase, son de vital importancia. Por ello, es necesario que tanto los miembros del Comité como la Oficina de Comunicaciones lo estudien y compartan con el comité directivo.

2.1.2 Durante la crisis comunicacional:

En esta sección aparecen descritas las acciones a considerar para gestionar situaciones adversas desde el punto de vista comunicacional. Se recomienda que los miembros del Comité de Crisis conozcan y trabajen la gestión de contingencias, según los lineamientos expresados en el presente plan y bajo la supervisión y coordinación de la Oficina de Comunicaciones.

2.1.3 Después de la crisis comunicacional:

Describe los lineamientos para canalizar la experiencia del equipo involucrado en torno a la contingencia comunicacional ya gestionada, la efectividad y la claridad de la presente Guía, las experiencias exitosas, los errores y requerimientos de mejora para futuras actuaciones.

2.1.4 Actualización del Plan

Es importante realizar periódicamente (se sugiere una vez al año) la siguiente metodología para identificar nuevos factores de crisis y evaluar la inclusión de los mismos.

1. Revisión de las últimas noticias de prensa sobre la Empresa de Vivienda de Antioquia - VIVA sobre los diferentes proyectos especiales que actualmente está ejecutando la entidad para tener un panorama de lo que se ha hablado y se está hablando de cada uno, sobre todo conocer las que tienen contextos negativos.
2. Estructuración de un formato de preguntas y respuestas, con la información sensible de cada proyecto.
3. Reunión con los técnicos y/o directivos de cada área para dar respuesta a las diferentes preguntas planteadas y analizar factores de riesgo más comunes en el último periodo.
4. Las crisis no solo se debe contemplar desde las coyunturas externas, existen factores internos relacionados con la tecnología, accidentes ambientales, estructurales, etc., que pueden generar una crisis.

2.1.5 ¿Qué se puede considerar una crisis?

Se puede considerar una crisis como una situación difícil o grave, que puede complicar, modificar o poner en duda la estructura, los procesos, los principios, y hasta la existencia misma de la Empresa de Vivienda de Antioquia - VIVA. Las crisis se constituyen en momentos decisivos que tienes consecuencias importantes.

La crisis se presenta por una situación originada por causas: operativas; de seguridad y orden público; institucionales; regulatorias y administrativas; ambientales y de comunidades; entre otras, que trasciende el ámbito de lo privado y se convierte en un riesgo de opinión pública que puede afectar la reputación de la compañía, su imagen e incluso tener repercusiones financieras o legales.

Una Crisis es un cambio – súbito o gradual- que se transforma en un problema urgente que debe ser abordado de inmediato. Es importante tener en cuenta que las crisis no son altibajos normales de un ciclo de negocios, aquellos problemas recurrentes que hay que enfrentar al tomar riesgos e incursionar en nuevas oportunidades. Sin embargo, algo bueno puede surgir a partir de estas experiencias difíciles.

El aprendizaje adquirido al abordar una crisis contiene las semillas para el éxito futuro en la prevención de crisis, en su manejo y, en algunos casos, hasta la generación de nuevas oportunidades. Tal como lo dice Ian Mitroff, “Una crisis es un evento que puede afectar o destruir por completo una organización”.

2.1.6 Características de una crisis

1. Sorpresa
2. Desinformación
3. Sucesión de acontecimientos críticos
4. Incertidumbre
5. Pánico/miedo
6. Descontrol
7. Impotencia
8. Decisiones inconsecuentes

2.1.7 Señales de una crisis

Hay señales de alerta en lo que dice y publica la opinión pública, los medios de comunicación y entidades gubernamentales. Por eso, es importante el seguimiento a los medios para hacer la detección temprana de la crisis. Así mismo, realizar campañas y comunicados que mitiguen el impacto posterior.

Es fundamental que la Oficina de Comunicaciones, esté al tanto de las noticias y las columnas que se publican en radio, prensa, televisión y redes sociales. Así mismo, hacerle seguimiento a los rumores internos y externos, pasquines y pronunciamientos de otros entes o autoridades que puedan afectar a VIVA.

En síntesis, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Rumores de funcionarios o personas externas a VIVA.
2. Reportajes o publicaciones negativas en prensa que generen un impacto negativo en la imagen de VIVA.

3. Faltas administrativas que puedan generar noticias o investigaciones posteriores. Así mismo, hechos que puedan generar daños de infraestructura, impactos legales o financieros, declaraciones inadecuadas de un funcionario, etc.
4. Pronunciamientos políticos o de otro tipo de autoridades.
5. Accidentes y catástrofes naturales.

2.1.8 Etapas de una crisis

Antes de que se presente una situación de crisis en VIVA, existen fases previas que, si son atendidas y controladas oportunamente por la Empresa, se respondería a los agravamientos producidos por la emergencia. Por tanto, se podría categorizar las crisis en las siguientes manifestaciones a tratar:

Detección de señales: Sondear, escuchar y examinar de forma permanente los medios de comunicación y redes sociales con que cuenta VIVA para ubicar posibles focos emergentes entre proveedores, comunidad, medios de comunicación y beneficiarios.

Preparación y prevención: Implementar campañas en la empresa que formen, informen, alerten y prevengan a los funcionarios; para que puedan hacer todo lo posible en impedir y estar preparados con la llegada de las crisis evitables e inevitables en cualquier instancia corporativa.

Gestión (Comunicación): Las crisis requieren ser manejadas de manera cautelosa con herramientas comunicativas que permitan interpretar y tratar el problema para aminorarlo. En ese orden de ideas, los medios como las estrategias comunicativas de VIVA, operarán el asunto para no afectar los intereses ni la credibilidad de la marca de la empresa.

Contención o control: De surgir la crisis en proyectos o áreas específicas de VIVA, se tratará en lo posible de evitar que afecte otras instancias de entidad; tratando la emergencia exclusivamente con los funcionarios responsables, sin excluir a los demás. Se les puede hacer partícipe en un tono informativo y ejemplificado de lo que acontece con el inconveniente, para que estén alertas de lo que pueda ocurrir en sus áreas.

Recuperación: Aplicar programas de reanudación de la actividad laboral en las nuevas circunstancias resueltas, sin descuidar el seguimiento que se les aplique a los resultados obtenidos luego de la emergencia. Esta actividad debe incluir balances y sondeos alrededor de lo ocurrido.

Aprendizaje: revisar el formato de preguntas y respuestas y modificarlo de acuerdo a las lecciones aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso crítico de la empresa y así poder establecer otros niveles de respuestas que se tendrían para futuras crisis.

2.2 Política de Voceros de la Empresa de Vivienda de Antioquia – VIVA

Por la función que ejerce, el conocimiento que tiene sobre la Empresa y por ser quien da la orientación de VIVA, la Gerencia General es la única dependencia autorizada para hablar sobre

todos los temas referentes al VIVA, en declaraciones a los medios de comunicación. Sin embargo, como lo plantea el protocolo de comunicaciones podrán ser voceros oficiales personas del comité directivo cuando estos sean delegados y/o autorizados por la Gerencia General.

3 ANTES DE LA CRISIS COMUNICACIONAL

3.1 Conformación de un Comité de Crisis

Una vez que se conozca la posibilidad o la ocurrencia de una situación de crisis comunicacional, la oficina de comunicaciones, podrá conformar un equipo de trabajo multidisciplinario para gestionar tal situación, este equipo llevará el nombre de Comité de Crisis.

El Comité de Crisis, coordinado por la Oficina de Comunicaciones, deberá mantenerse localizable y en comunicación permanente, elaborando para ello el Directorio Telefónico para Casos de Crisis (ver modelo de tabla en anexo 1).

Por otra parte, es importante recordar que deberá ser miembro del Comité al menos un vocero autorizado, debidamente preparado tanto en técnica de vocería como en mensajes clave según el caso.

3.2 Roles sugeridos para los miembros del Comité de Crisis

En la conformación del Comité de Crisis, y en concordancia con la Oficina de Comunicaciones un funcionario podrá cumplir con uno o más roles según sea la complejidad del caso de crisis comunicacional que se presente.

Esté Comité debe estar integrado por:

1. **Vocero:** Este debe contar con la información necesaria, así como con la preparación para dirigirse a los diferentes medios de comunicación o autoridades pertinentes.

2. **Líder:** Será el encargado de coordinar las acciones al interior del Comité y las estrategias externas. Se sugiere que sea el directivo encargado del tema en cuestión.

3. **Coordinador:** Recolecta la información de la mano con los técnicos delegados por el directivo líder y la oficina de comunicaciones. Este último, evalúa el impacto inicial de la crisis.

4. **Comunicaciones:** La oficina de comunicaciones deberá estar presta a soportar la estrategia desde lo comunicacional.

5. **Director administrativo:** Es la persona encargada de buscar los recursos que se requieran para superar la crisis.

6. **Especialista y/o técnico:** En muchas ocasiones las crisis están enfocadas en una temática.

3.3 Tipificación de la crisis en VIVA

- **Uso inadecuado de la imagen corporativa de VIVA:** información distorsionada, mal intencionada, inexacta, incompleta, difusa o compleja que se genere interna o externamente y que propicie un terreno para situaciones críticas de la entidad.

- **Incidentes con contratistas, beneficiarios, funcionarios o proveedores:** En peculados, cohechos, prevaricatos otros incidentes que involucren a integrantes de VIVA y que afecten la imagen de la empresa en su conjunto.

- **Problemas de seguridad de tipo general:** Todo aquello que afecte la seguridad de la empresa en donde VIVA tiene injerencia, como: seguridad informática, atentados contra los proyectos o la integridad física de los funcionarios.

- **Fenómenos naturales:** Tormentas, inundaciones y otros eventos relacionados con el clima; al igual que sismos y actos no previsibles que afecten los lugares donde la empresa tiene proyectos.

- **Medio ambiente:** Tala de árboles sin plan de compensación, contaminación o mal uso de los residuos de la construcción.

- **Desastres:** Incendios, explosiones y derrumbes de edificios, daños en los proyectos o cualquier suceso que amenace la infraestructura de los proyectos que ejecuta VIVA.

- **Crisis políticas:** Los incidentes terroristas, disturbios, insurrecciones civiles y cualquier circunstancia que ponga en peligro la seguridad de VIVA, sus funcionarios, contratistas y proveedores.

- **Huelgas generales:** Huelgas y manifestaciones públicas pueden interrumpir, retrasar o perjudicar la ejecución de algún proyecto.

- **Distorsión de contenidos:** Se presentan en los procedimientos para acceder como beneficiarios de los proyectos, ocasionando malos entendidos a raíz de publicidad engañosa, de esta manera se distorsiona y deteriora la imagen corporativa entre las comunidades.

- **Manejo de la marca:** Propiciar un inadecuado manejo de la Marca y distribuirla en forma indiscriminada sin investigar las razones e implicaciones de su uso, puede generar riesgos de un mal endose o publicidad engañosa. Omitir el procedimiento de uso de la marca que propone el Manual de Identidad Corporativo de VIVA, implica dichas consecuencias, además de la utilización sin autorización.

3.4 Públicos que podrían generar una crisis o ser afectados por ellas

En este aspecto, se enfatiza en los grupos de interés que de alguna manera se encuentren relacionados con VIVA y que podrían intervenir así mismo en una eventual problemática al interior o fuera de la entidad. Entre estos grupos se pueden detectar:

Beneficiarios: Son nuestra primera razón de ser, el eje del trabajo de la entidad y por quienes se realizan las labores en VIVA. Con ellos, se debe entablar una comunicación sólida, eficaz y contundente que permita conocer sus inquietudes, necesidades y opiniones para abordarlas adecuadamente con o sin crisis.

Junta directiva: Integran la base de las políticas de la entidad y por lo cual, se hace importante que estén actualizados con el acontecer laboral y operativo de la misma, ya que el propósito es encauzar idóneamente cada una de sus decisiones y alternativas frente a una circunstancia de crisis. El proceso de toma de decisiones puede darse en los tiempos establecidos y acorde con los requerimientos según sea el caso emergente.

Autoridades gubernamentales: Son entes reguladores y de control de muchas situaciones y procedimientos que se realizan al interior de VIVA, la relación con ellas debe ser planeada y constante para propiciar un trabajo mancomunado, que arroje los resultados esperados y la fortaleza necesaria para enfrentar las crisis que los aqueje.

Funcionarios de VIVA: Se trata de los clientes internos, de quienes depende la gestión correcta de VIVA. Los funcionarios permiten un manejo más adecuado de la crisis y reducen así, la presencia de rumores e información errónea que intensifiquen la contingencia.

Contratistas: La fuga o el inadecuado manejo de información puede generar crisis irremediables que se agravarían con la evolución de sus efectos secundarios. La capacitación y compromiso de los funcionarios de esta categoría, determinan el grado del impacto de la crisis y la superación de la misma.

Entidades contratantes: El sostenimiento de una alianza estratégica favorable; permitirá no solo proteger y mostrar una marca corporativa sólida, sino que también garantizará la apertura y la inclusión de más proyectos gracias a un manejo cuidadoso de relaciones interinstitucionales en momentos o no de crisis.

Medios masivos de comunicación: De ellos depende principalmente la imagen en la opinión pública de la Institución, por eso es importante facilitarles la información clave y precisa que se pueda difundir en un momento de crisis; de lo contrario, los mismos medios contarán su versión de los hechos y buscarán los mensajes que respondan a su

necesidad de inmediatez sin medir el impacto para VIVA. En muchos casos, estos no pasan de ser rumores sin fundamento que podrían dañar la imagen corporativa.

Comunidad en general: Referido a entes claros como las poblaciones, y todos aquellos grupos de interés similares que desarrollen un rol clave para las labores de VIVA y que en ocasiones, pueden estar involucrados en momentos de crisis para la entidad.

Frente a los públicos detectados para una eventual crisis en VIVA, es indispensable que el personal de la empresa reconozca el perfil, el grado de responsabilidad y el nivel de afección de cada una de las personas mencionadas; para fortalecer sus aptitudes preventivas y el intercambio comunicacional con cada una de ellas.

3.5 ¿Cómo dar aviso de una situación de crisis comunicacional?

El encargado de dar aviso de una situación de crisis es el Jefe de Comunicaciones o alguna persona que integre el Comité Directivo.
Qué debe informar:

1. Qué pasa o se prevé que va a pasar
2. Las consecuencias de esa crisis
3. Cómo podría afectar a VIVA esa crisis
4. Si hay conocimiento de la opinión pública
5. Qué han dicho los medios de comunicación
6. Información adicional

3.6 ¿Cuándo declarar una crisis comunicacional?

La oficina de comunicaciones, informará a la Gerencia y al Comité de Crisis o demás funcionarios de la entidad (según sea el caso) de una situación de crisis comunicacional cuando lo considere oportuno en función de la magnitud de tal situación.

Esta comunicación puede responder a diferentes tipos de eventos tales como:

- Hechos o eventos con potencial de generar una cobertura negativa de prensa o un impacto negativo en la imagen institucional de VIVA.
- Hechos o eventos que puedan generar, una interrupción en las operaciones de VIVA, daños al lugar donde se desarrolle la actividad o el proyecto.
- Hechos o eventos que puedan generar impactos legales o financieros para VIVA.

Así también deberán tomarse en consideración eventos o hechos tales como:

- Incidentes sin daños ocasionados. Se refiere a un incidente (ejemplo: error administrativo, declaraciones indebidas de un funcionario ante un público determinado, entre otros) que no causó daños pero que en condiciones distintas, hubiese podido generar uno. Un incidente puede tener efectos en públicos específicos, lo cual requiere un tratamiento comunicacional segmentado y muy especializado. En estos casos, posiblemente no haya

difusión de los medios de comunicación, pero existe posibilidad de que el riesgo, real o percibido, trascienda a la opinión pública. Solamente la oficina de comunicaciones de VIVA o en su defecto la Gerencia General, podrá otorgar lineamientos para la atención de un caso de esta naturaleza.

3.7 Accidentes

En estos casos, es muy probable que se genere interés público sobre VIVA (por parte de comunidades, grupos de presión, gobierno, partidos políticos, autoridades, entre otros) y que el evento se convierta en noticia.

- Si hay difusión a través de los medios de comunicación, se debe evaluar el nivel de trascendencia de la crisis, planificar con base en el peor escenario y realizar un seguimiento detallado del entorno, a fin de estimar las acciones comunicacionales necesarias a llevar a cabo.
- Si no hay difusión a través de medios, se deben identificar los públicos clave y, de ser necesario, definir una estrategia de comunicación segmentada, de acuerdo a los públicos y el ámbito del accidente.

4 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN SITUACIONES DE CRISIS

El objetivo de comunicación es definir la forma como quiere la Entidad ser percibida por las diferentes audiencias. En esa medida, se busca mantener la credibilidad y reputación de la misma, reafirmando sus atributos, compromiso con las poblaciones y comunidades más vulnerables, excelente lugar para trabajar, trayectoria y tradición, así como la de empleados. Para lograr una comunicación efectiva en momentos de crisis, lo más importante es establecer unos objetivos de comunicación claros.

La **estrategia** es el camino que permite alcanzar los objetivos de comunicación de la compañía. A veces consiste en prevenir la crisis. En otras ocasiones, en crear los antecedentes y el expediente necesario para que si la crisis ocurre, la reputación y transparencia de la empresa estén a salvo. Otra puede consistir en aceptar problemas, errores e inconvenientes y plantear soluciones concretas. Otra en atacar y desvirtuar versiones.

La definición del **mensaje** es una parte crítica del proceso de la comunicación. El mensaje es una posición, un enfoque que debe ser claro, sintético coherente y directo.

Las **audiencias** están definidas como aquellos públicos específicos de interés para la compañía. De su correcta definición se deriva maximizar o no el efecto de un mensaje dado al momento de una crisis.

- Ciudadanos en general
- Personas de un municipio específico

- Personas y familias directamente afectadas
- Autoridades regionales, nacionales, civiles, militares o policiales
- Personal de la Empresa
- Periodistas regionales o nacionales
- Directores de medios, regionales y/o nacionales
- Columnistas de prensa, regionales y/o nacionales

Las **tácticas** se refieren a cómo alcanzar ese objetivo, dependiendo de las audiencias a las que se quiera llegar. Pueden ser declaraciones, comunicados de prensa, eventos, publicaciones de terceros, etc. Hay tantas tácticas como la creatividad, el presupuesto o el tiempo lo permitan.

Nota: Si es posible antes de la crisis o durante su ocurrencia, se aconseja realizar investigaciones: encuestas, grupos focales, entrevistas en profundidad, etc., lo cual ofrece valiosos elementos de juicio para el mejor manejo de la situación.

5 DURANTE LA CRISIS COMUNICACIONAL

La contención de una situación o evento particular debe prever la combinación de la respuesta gerencial, operativa y comunicacional si fuese necesario, esto para evitar que el impacto de la crisis se extienda en tiempo o en posibilidad de afectar a otras áreas. La respuesta comunicacional se refiere a las acciones que la oficina de comunicaciones deberá emprender de cara a los públicos clave. Su finalidad es que VIVA tenga una posición clara y contundente ante el público interno, externo y mixto, sobre la situación adversa.

5.1 Guía general de actuación ante crisis comunicacionales

1. Active el Comité de Crisis

a. Verifique la magnitud de la crisis comunicacional
b. Evalúe la situación e implemente el Plan de Crisis Comunicacional
c. Notifique de inmediato a la Gerencia

2. Active las Guías de Actuación

a. Elabore las necesarias Guías de Actuación
b. Solicite y verifique instrucciones con la oficina de comunicaciones

3. Instale la Sala de Crisis Comunicacional

a. Asegúrese de contar con todos los recursos y materiales necesarios
b. Establezca desde allí su centro de operaciones para el control de la situación
c. Identifique los públicos clave a contactar según el caso
d. Monte una matriz RACI
e. Verifique los aspectos jurídicos relacionados con el tipo de situación

7. Evalúe la situación

a. Recopile la información como le sea posible en cuanto a: las personas, las instalaciones, las autoridades y la comunidad.
b. Confirme los hechos con fuentes primarias con un alto grado de confiabilidad.

8. Prepare a su(s) vocero(s)

a. Tenga claro los lineamientos para vocería
b. Prepare junto a la oficina de comunicaciones el (los) modelo(s) de declaración pública.
c. Prepárese para las preguntas claves. Revise las respuestas de los anexos del Plan de Crisis de las preguntas y respuestas de cada proyecto.

9. Realice contactos clave

a. Acuerde con la oficina de comunicaciones los contactos a realizar
b. Prepárense para contactar a los públicos claves involucrados con la situación (autoridades, medios de comunicación, comunidad, entre otros)
c. Mantenga informado a los funcionarios y contratistas de la Empresa de Vivienda de Antioquia – VIVA relacionados con la crisis.

5.2 Activación del Comité de Gestión de Crisis

Tan pronto como se detecta la contingencia comunicacional, se recomienda evaluar la necesidad de conformar un Comité de Crisis, para ello, la oficina de comunicaciones podrá definir quiénes deben conformarlo según sea el caso que se haya presentado y procederá entonces a localizar y reunir a dichos funcionarios para evaluar en conjunto la situación.

Una vez reunidos, el líder del equipo (asesor de prensa) podrá dar inicio a la reunión tomando en consideración el tiempo de duración de la misma y los objetivos a cubrir según el tipo de situación que se haya presentado, así también podrá repasar algunos temas de agenda como los que se exponen a continuación:

1. Revisar los principales hechos a partir de la información ya recopilada.
2. Revisar la visión del caso por parte de los miembros del Comité de Crisis.
3. Definir el mapa de públicos afectados o que podrían tener interés en la situación.
4. Identificar posibles respuestas a la situación que se ha presentado. Revisar los anexos de preguntas y respuestas si se trata de alguna crisis frente a los proyectos especiales que está ejecutando actualmente la entidad.
5. Definir las estrategias comunicacionales necesarias hacia los distintos públicos involucrados con la situación.
6. Definir quiénes asumirán el/los rol(es) de vocero(s).

5.3 Sobre la atención de públicos clave

Externos:

Una vez identificados, a través del mapa levantado por el Comité de Crisis, aquellos públicos claves vinculados a la situación de crisis comunicacional, es necesario que la oficina de comunicaciones establezca los mensajes y canales de comunicación necesarios para mantenerlos informados sobre la contingencia en desarrollo.

La información suministrada a estos públicos debe ser lo más precisa posible y siempre deberá ser revisada y autorizada por la oficina de comunicaciones. En la medida en que VIVA tome la iniciativa de la comunicación externa, el impacto en el manejo de la información que den los medios de comunicación u otros públicos será menor, de esta forma se intenta orientar la matriz de opinión hacia los contenidos formales de la entidad.

Internos:

Una situación de crisis comunicacional puede tener también un impacto en los funcionarios de VIVA. Es por ello que la oficina de comunicaciones deberá evaluar la pertinencia de abrir canales de comunicación para mantenerles informados. Para ello la oficina de comunicaciones se apoyará en el vocero designado para el caso. Es recomendable que la comunicación dirigida a los funcionarios de VIVA con relación a un caso de contingencia comunicacional, apoye a la divulgación de información sobre:

1. La existencia de voceros autorizados para dar declaraciones, el protocolo de comunicaciones y la política de vocería de VIVA.
2. La existencia de un equipo de trabajo (Comité) para contener la contingencia comunicacional.
3. Los avances en la gestión de la contingencia comunicacional.
4. Según sea el caso, la oficina de comunicaciones podrá solicitar apoyo a funcionarios clave, para que éstos aporten información que pueda favorecer la gestión de la contingencia.

Importante

Es importante considerar que toda comunicación formal contribuye a minimizar las posibilidades de rumores, logrando así, alinear a sus funcionarios hacia los mensajes clave estratégicos que éstos podrán utilizar con sus círculos de influencia directa. Para ello, el Comité de Crisis podrá evaluar el uso de los medios internos de información, tales como: publicaciones de uso interno como el VIVA chat o el correo electrónico.

5.4 Sobre la atención de llamadas y visitantes

Al momento en que ocurra una crisis comunicacional, es probable que se reciban distintas llamadas y/o visitas de medios o autoridades, entre otros, en las oficinas de VIVA.

La oficina de comunicaciones, deberá informar sobre la situación de crisis comunicacional a la recepción, de forma tal que éste canalice adecuadamente las llamadas y/o visitas relacionadas con la situación que se haya presentado.

De las llamadas:

a. Escuchar atentamente al interlocutor.
b. Tomar los datos de la llamada.
c. Evaluar si se debe atender o no la llamada. Hay casos excepcionales como funcionarios del Gobierno y autoridades.
d. En caso de que la llamada sea de los medios de comunicación está debe ser contestada por la oficina de comunicaciones, que se encargará de dar o no la información relacionada con la crisis.
e. Los voceros no deben atender directamente sus teléfonos sino direccionarlos. De esta manera se garantiza la filtración de llamadas.
f. Es importante hacer un registro de las llamadas recibidas para que luego se puedan devolver.

Mensaje básico para la recepción de llamadas

En caso de llamadas de terceros con conocimiento de la situación de crisis que se ha presentado y en las que se solicita a cualquier miembro de VIVA, verifique la posibilidad de que el solicitado o un designado por él atienda la llamada, de lo contrario, tan solo transmita el siguiente mensaje, según sea el caso:

Mensaje base
“En estos momentos el Dr. /Dra. …. no está disponible. Por favor, permítame tomar sus datos para darle el encargo y devolverle posteriormente su llamada”. (Proceda a tomar los datos según la planilla y pasar inmediatamente la información al solicitado y a la oficina de comunicaciones).

2. De los visitantes:

Se debe revisar el acceso de visitantes durante una crisis comunicacional. Para las personas que visiten la entidad con motivo de la crisis se debe tener en cuenta lo siguiente:

a. Estar atento a visitas de medios de comunicación, autoridades, políticos, etc.

b. Ser prudentes, respetuosos y, a la vez, firmes al momento de tener el control de la situación.
c. Registrar las entradas y salidas de visitantes.

Medios de comunicación

Cuando hay crisis, los primeros en llegar o llamar son los medios de comunicación. Ellos, por supuesto, están detrás de la información exclusiva que se les pueda proporcionar.
Los medios de comunicación son los que reflejarán la crisis ante la opinión pública. La información que publiquen generará una matriz de opinión sobre VIVA y su actuación durante esta situación adversa, por ello, su correcta atención en nuestras instalaciones se hace particularmente importante.
Con ellos se debe tener presente:

a. Lo que digan los medios generará un fuerte impacto en la opinión pública, ya que su versión será el reflejo de la crisis y del manejo que se le está dando. Por eso es fundamental atenderlos bien mientras se les puede dar una versión oficial.
b. Se les debe pedir que esperen mientras se preparan los voceros y los mensajes.
c. A cada periodista se le debe entregar impreso el comunicado oficial de la Entidad, para que ellos puedan extraer de allí la versión que darán a sus respectivos medios.
d. Solicitar los nombres de los periodistas y medios de comunicación que representan.

5.5 Atención a autoridades:

Es importante:

a. Establecer cuáles son las autoridades que pueden estar involucradas en la crisis a corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo: Policía, fiscalía, contraloría, procuraduría, diputados.
b. Ubicar a las autoridades que se puedan afectar en primera instancia.
c. Crear una estrategia y un mensaje para dialogar con las autoridades involucradas en la crisis.
d. Facilitar a las autoridades el apoyo, los recursos e información que puedan requerir.
e. El vocero oficial y el asesor legal deben ser los encargados de acompañar a las autoridades.
f. Las autoridades también se pronunciarán en medios. Es por eso que VIVA les debe comunicar su mensaje de manera clara, para que no haya diferencias significativas entre lo que ellos digan y lo que se quiere decir.

5.6 Sobre el manejo y buen uso de Medios Electrónicos

VIVA puede aprovechar el uso de medios electrónicos para facilitar los procesos de comunicación con sus diversos públicos, abriendo así, canales efectivos de vinculación con actores clave para informar rápida y oportunamente sobre un suceso particular, recudiendo de esta manera la posibilidad de rumores al respecto.

Nota: Los funcionarios de VIVA deberán extremar las precauciones al compartir información

sensible a través de medios electrónicos, pues la velocidad de propagación o distribución de la información a través de ellos, puede incidir en el manejo de la crisis comunicacional.

5.6 Medios electrónicos internos

Correo electrónico:

Para el buen uso del correo electrónico interno durante casos de crisis comunicacional es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- ✓ En caso de recibir por correo electrónico preguntas relacionadas al caso en particular, solo se deberá responder a las mismas con base en los mensajes definidos por la oficina de comunicaciones y con aprobación previa del Comité de Crisis. No se agregará más información de la solicitada o se complementará con opiniones o especulaciones.
- ✓ El contacto a través de correo electrónico, eventualmente será realizado por la oficina de comunicaciones para mayor control de las acciones.

Boletines o Newsletters extraordinarios:

En caso de ser necesario, la oficina de comunicaciones podrá decidir la edición de un boletín "VIVA al Día" extraordinario como una herramienta adicional para la emisión de mensajes clave.

Medios electrónicos externos

Internet:

La oficina de comunicaciones podrá tomar la determinación de utilizar la página web de VIVA como una herramienta de difusión de sus mensajes claves y notas de prensa relacionadas con la crisis comunicacional.

Correos electrónicos:

Todo correo electrónico destinado a públicos externos y relacionado en su contenido a la situación de crisis comunicacional, deberá ser aprobado por la oficina de comunicaciones.

En el caso de correos electrónicos dirigidos a los medios de comunicación, éstos deberán ser enviados por la oficina de comunicaciones únicamente, previa aprobación del Comité de Crisis.

Redes sociales: La persona encargada del manejo de redes sociales deberá hacer parte del comité, con el fin de tomar las acciones pertinentes en redes sociales. Este canal de comunicación digital, deberá informar de forma clara sobre la situación dando detalles de los hechos y donde ampliar información. Una característica muy importante de estos canales digitales es la posibilidad de retroalimentar de manera inmediata y de interactuar con las audiencias en tiempo real, convirtiéndose en el principal medio donde de no responder bien o a tiempo podría agravarse la crisis y si se responde a tiempo y asertivamente minimizarla, por esto los mensajes

o las respuestas respecto al tema deberán ir acordes a la estrategia planteada por el Comité de Crisis.
Es importante considerar que en Internet el modelo de comunicación cambió. Pasó de Uno a Muchos a un modelo de Muchos a Muchos. Este elemento genera un cambió en las respuestas y forma de abordar las crisis.
Desde esta perspectiva tenemos dos tipos de crisis.

Manejo Interno de la Oficina Digital

Todas aquellas publicaciones o acciones que se generen de forma digital que compliquen o pongan en duda la estructura, procesos, principios y funcionamiento de VIVA.
Estas publicaciones se hacen a través de Twitter, Facebook o cualquier red social. Así mismo en una publicación pública o privada que tenga una URL y esté disponible en Internet. Estas publicaciones pueden ser quejas, reclamos, cuestionamientos, insultos, denuncias, burlas y todo aquello que afecte la imagen de la institución.
Se debe considerar este tipo de comunicación como crítica ya que un trino puede ser replicado por miles de usuarios en segundos.

Procedimientos

Lectura y respuesta en redes sociales: La respuesta se puede ofrecer con links a información del portal o crear un foro de preguntas y respuestas como por ejemplo en Muut. Cuando no se tenga respuesta y se presente un caso puntual de queja y reclamo se le pedirá al usuario que llene el Formulario Único de Quejas y Reclamos colgado en la página web. Inmediatamente se obtenga la información se deberá buscar en el formato de preguntas y respuestas, en caso de no estar planteada allá la inquietud, se debe buscar la solución de la misma por medio de la dependencia encargada de darla. Cuando se tenga la respuesta se deberá preguntar al comité de crisis si se hace pública o simplemente se le informa al ciber usuario que se le responderá.

Todas las posibles crisis que obtienen respuesta desde nuestros canales oficiales deberán tener un seguimiento en archivo de Excel.

Crisis Comunicacional general de VIVA

La persona encargada de manejar las redes sociales y la página web deberá advertir sobre publicaciones digitales, sobre rumores de funcionarios o personas externas a VIVA, reportajes o publicaciones negativas en prensa digital, blogs o publicaciones en Internet que generen un impacto negativo en la imagen de la entidad, denuncias de faltas administrativas que puedan generar noticias o investigaciones posteriores. Todo aquello que afecte la imagen de la entidad. Así mismo, hechos que puedan generar impactos legales o financieros, declaraciones inadecuadas de un funcionario, denuncias contra funcionarios y cuestionamientos.
Igualmente la persona encargada de las redes sociales y la página web apoyará a la oficina de comunicaciones en determinar en Internet:

1. Qué pasa o se prevé que va a pasar

2. Las consecuencias de esa crisis
3. Cómo afecta a VIVA esa crisis
4. Si hay conocimiento de la opinión pública
5. Qué han dicho medios de comunicación
6. Información adicional como generación de User Generated Content (Contenido creado por usuarios de una forma masiva).

Comunicación Digital con públicos clave

Se puede emitir una comunicación desde los diferentes canales que tenemos. Perfil oficial de VIVA en Twitter y Facebook. Igualmente, a través de las cuentas personales de la Gerencia General como vocero oficial. Se deberá alinear la respuesta general de medios de comunicación con las redes sociales y página web de VIVA.

Externos:

- Ayudar a establecer el mapa de audiencia clave
- Definir y alinear los canales de comunicación que se utilizarán.
- Si se define pertinente que se usen canales digitales se deberá definir en dónde se publicará y cómo. Así mismo el mensaje a emitir. Todo esto como parte de la actividad del Comité de Crisis.
- Establecer comunicación con medios tradicionales y digitales, masivos y no masivos.

Sobre la atención de trinos o comentarios externos

- Se deberá considerar cuál es el protocolo general de atención a medios de comunicación.
- Cumplir con los lineamientos del Comité de Crisis.
- Si así se define, ubicar y establecer la comunicación más efectiva a través de redes sociales. Esto quiere decir, ubicar perfil de periodistas, líderes de opinión y otras personas que hagan parte de la crisis.

De los trinos y comentarios en Facebook

- Siempre se tutea
- Emitir solo los mensajes que se aprueben en el comité.
- Alinearse a la comunicación general de manejo de crisis.
- Ofrecer información de contacto solo con jefe de comunicaciones de la entidad.
- Evitar y advertir sobre comunicación de la crisis desde perfiles personales de funcionarios.

5.7 Modelo de Declaración Pública:

En el caso que sea necesario fijar una posición inicial sobre un suceso determinado, es muy probable que haya que recurrir a una declaración pública (comunicado). Para ello es importante que la oficina de comunicaciones tome en consideración los siguientes aspectos para su preparación:

- ✓ Explique la situación.
- ✓ Destaque la preocupación de VIVA por solventarla y evitar consecuencias posteriores.

- ✓ Comunique el trabajo que está realizando VIVA, bien sea por sí sola o en estrecha colaboración con las autoridades involucradas, para controlar / resolver la situación.
- ✓ De ser posible, mencione los recursos que se están utilizando.
- ✓ Informe de las acciones que haya tomado o vaya a tomar para evaluar o actuar frente a la situación.
- ✓ Informe sobre los canales de comunicación que estará utilizando para reseñar el desarrollo de la crisis comunicacional, si los hubiere.
- ✓ Recuerde: no incluya información especulativa, no involucre opiniones personales propias ni de ningún otro funcionario de VIVA y, sobre todo, no mienta.

6 DESPUÉS DE LA CRISIS COMUNICACIONAL

Una vez superada la crisis comunicacional, la oficina de comunicaciones iniciará un trabajo de recopilación de información con la finalidad de poder hacer una evaluación de la acción comunicacional, a la vez que contribuirá a generar un Caso de Estudio del manejo del mismo para aprendizajes de uso posterior. Entre las acciones a llevar a cabo en esa etapa se recomienda:

a) Verificar la normalización de la situación y con ello la superación de la crisis comunicacional.
b) Informar a los públicos clave la superación de la crisis comunicacional y la normalización de la situación.
c) Hacer seguimiento a los medios de comunicación locales, para determinar si fueron publicadas noticias al respecto.
d) Cotejar que las informaciones publicadas estén ajustadas a la realidad.
e) Verificar que la posición pública de VIVA en los medios de comunicación sea clara y precisa.
f) El equipo que conforme el Comité de Crisis y los responsables de Comunicaciones deberán compilar toda la información resultante de haber mantenido un monitoreo permanente del entorno durante la situación. Este equipo requerirá todo el apoyo de los voceros y funcionarios VIVA involucrados en el proceso, para que aporten sus experiencias, y así impulsar el proceso de aprendizaje sobre el manejo de las situaciones de crisis comunicacional.

Algunos ejemplos de los materiales a recopilar son:

- ✓ Copia de los videos grabados durante la crisis comunicacional.
- ✓ Copia de las noticias sobre la crisis comunicacional difundidas en medios audiovisuales.
- ✓ Material hemerográfico (noticias en prensa, medios online, entre otros) sobre la crisis comunicacional.
- ✓ Material documental utilizado por VIVA (directivas, memos, informes, mensajes clave, notas de prensa, oficios, etc.).
- ✓ Material fotográfico disponible y organizado cronológicamente.

La oficina de comunicaciones, junto con la Gerencia podrán evaluar la conveniencia o no de enviar una nota de prensa informando que la situación fue controlada, culminada o solventada.

6.1 Evaluación de cierre

La oficina de comunicaciones en conjunto con el Comité de Crisis, deberá elaborar un informe final de lo que fue la atención a la situación de crisis comunicacional, con el fin de conservar información valiosa a partir de la cual los involucrados obtengan un aprendizaje sobre el proceso vivido. Con esta información se cierra el proceso y servirá para aquellos que en el futuro ocupen posiciones de relevancia en la institución.

Para elaborar el informe final en la Guía, se recomienda tomar en consideración los siguientes puntos:

- ✓ Breve descripción del inicio de la situación de crisis comunicacional.
- ✓ Causa comprobada del suceso.
- ✓ Breve descripción de las acciones llevadas a cabo hasta declarar el final de la crisis comunicacional. Señalar cuáles fueron realizadas por VIVA
- ✓ Públicos afectados y/o involucrados.
- ✓ Daños ocasionados a las instalaciones de VIVA u otras instalaciones, si los hubiere.
- ✓ Activación y operación del Comité de Crisis
- ✓ Inconveniente que se presentaron durante la gestión de crisis comunicacional.
- ✓ Posición definitiva de VIVA, en torno al suceso.
- ✓ ¿Los públicos clave han sido informados de la superación de la crisis comunicacional?
- ✓ Probabilidades de que este evento se repita. Medidas tomadas para evitarlo.
- ✓ Si lo considera necesario, agregue cualquier otra información relevante en torno al caso.

El informe podrá contemplar, además, los siguientes aspectos en caso de que sea pertinente:
En torno a las autoridades:

- ✓ Autoridades que participaron en el suceso (datos).
- ✓ Actividades que se llevaron a cabo.
- ✓ Posición definitiva en torno al suceso.

En torno a los medios de comunicación:

- ✓ Medios de comunicación que cubrieron el evento.
- ✓ Posición definitiva de los medios.

Entre las acciones que se recomiendan para esta evaluación están:

- ✓ Evaluar la efectividad de las respuestas ofrecidas por VIVA frente a la crisis comunicacional.
- ✓ Evaluar la calidad y efectividad del Plan de Crisis Comunicacional implementado.
- ✓ Evaluar la coordinación y efectividad del Comité de Crisis, la oficina de comunicaciones y los voceros.

- ✓ Proponer mejoras a la presente Guía.

7 Conclusiones Generales

Las situaciones de crisis comunicacional se pueden presentar en cualquier momento y a cualquier entidad, y en el caso de VIVA, el manejo oportuno y responsable de las mismas, será una pieza fundamental para mantener las percepciones positivas que VIVA ha generado sobre sus públicos clave.

Este Manual comparte, de forma sencilla y rápida, los lineamientos recomendados para estructurar las acciones que VIVA deberá acometer para minimizar las situaciones de crisis y convertirlas en oportunidades o minimizar posibles daños que ellas puedan generar en la imagen y reputación de la entidad.

8 ANEXOS 1:

Modelo de tabla para Directorio telefónico comité de crisis…..... 8.1
Protocolo de vocería para la Gerencia General 8.2
Preguntas y Respuestas Proyectos Especiales: Hogares Dignos – Playa Murrí - CAMIS - Central Park - Parques Educativos - IU Digital – Ciclorrutas – Escenarios Deportivos- ……..8.3

10. Control de documentos

Elaboró	Revisó	Aprobó
Leidy Tatiana Rendón A. Proceso Gestión de las Comunicaciones	Gloria Hernández M Coordinadora MGO Ana Lucía Caballero Líder MGO	Leison Romaña Jefe de comunicaciones Ana María Bedoya Profesional Universitario

Anexo 1:
Directorio Telefónico para Casos de Crisis Comunicacional (llenar, imprimir y distribuir cuando amerite).

Nombre	Cargo	Rol en el Comité	Teléfono	E-mails
Rodrigo Hernández Alzate	Gerente			rodrigo.hernandez@viva.gov.co
Juan Fernando Valencia	Director de proyectos			juan.valencia@viva.gov.co
Victor Hugo Piedra hita	Director de Vivienda y Hábitat			victor.piedrahita@viva.gov.co
Leison Romaña	Jefe de Comunicaciones			leison.romana@viva.gov.co
Carlos Alberto Zapata	Directora Administrativa y Financiera			carlos.zapata@viva.gov.co
Andrés Felipe Pardo	Directora de Planeación			felipe.pardo@viva.gov.co
Claudia Ramírez	Jefe de negocios			claudia.ramirez@viva.gov.co
Andrés Camilo Berrío	Jefe de Talento Humano			andres.berrio@viva.gov.co
José Ignacio Cano	Director de Control Interno			jose.cano@viva.gov.co
Leidy Nathalie Valencia	Director Jurídico y de Control Interno Disciplinario			leidy.valencia@viva.gov.co

*Dependiendo la crisis que se presente, se definirá quien será el líder del Comité.