



# Resolución Ministerial

Lima, 28 SET. 2015

N° 203-2015-MIDIS

## VISTOS:

El Informe N° 072-2015-MIDIS/SG/OGC, el Informe N° 186-2015-MIDIS/SG/OGC y el Informe N° 281-2015-MIDIS/SG/OGC, emitidos por la Oficina General de Comunicaciones; el Informe N° 631-2015-MIDIS/SG/OGPP, emitido por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto; el Informe N° 437-2015-MIDIS/SG/OGAJ y Memorando N° 220-2015-MIDIS/SG/OGAJ, emitidos por la Oficina General de Asesoría Jurídica; el Memorando N° 350-2015-MIDIS/MPES, emitido por el Despacho Viceministerial de Políticas y Evaluación Social; el Informe N° 303-2015-MIDIS/MPES/DGPE, emitido por la Dirección General de Políticas y Estrategias; el Memorando N° 488-2015-MIDIS/MPES, emitido por el Despacho Viceministerial de Prestaciones Sociales; y, el Informe N° 457-2015-MIDIS/MPES/DGDCPS, emitido por la Dirección General de Descentralización y Coordinación de Programas Sociales

## CONSIDERANDO:

Que, mediante Ley N° 29792, se creó el Ministerio de Desarrollo e inclusión Social, determinándose su ámbito, competencias, funciones y estructura básica; asimismo, se creó el sector Desarrollo e Inclusión Social, que comprende a todas las entidades del Estado, de los tres niveles de gobierno, vinculados con el cumplimiento de las políticas nacionales en materia de promoción del desarrollo social, la inclusión y la equidad;

Que, mediante Decreto Supremo N° 011-2012-MIDIS, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social;

Que, de acuerdo con el artículo 37 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, la Oficina General de Comunicaciones es el órgano de apoyo, encargado de la formulación e implementación de estrategias de comunicación; y el seguimiento y análisis de la información emitida por los medios sobre temas del Ministerio; asimismo, es responsable de dirigir y coordinar las actividades de imagen institucional y la difusión de los hechos de relevancia, logros institucionales y políticas del Sector en coordinación con los órganos de línea;

Que, en dicho sentido, la Oficina General de Comunicaciones tiene, entre otras, la función de planificar, dirigir y coordinar las actividades en materia de comunicación del Ministerio, así como formular, proponer y ejecutar la estrategia comunicacional para las políticas nacionales y sectoriales y de los hechos de relevancia del Sector, de conformidad con las disposiciones de la Alta Dirección;

Que, en ese contexto, mediante Informe N° 072-2015-MIDIS/SG/OGC, Informe N° 186-2015-MIDIS/SG/OGC e Informe N° 281-2015-MIDIS/SG/OGC, la Oficina General de Comunicaciones, en el marco de sus funciones y competencias, ha propuesto la aprobación de la "Directiva para Voceras y Voceros Institucionales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)", con el objetivo de establecer normas y procedimientos para la adecuada participación de las voceras y voceros institucionales del Ministerio y sus programas sociales, encargadas y encargados de difundir mensajes clave a la opinión





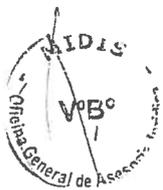
publica a través de los medios de comunicación masiva; así como de la "Directiva para la Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis", con la finalidad de establecer normas y procedimientos para el adecuado manejo de la comunicación ante potenciales escenarios de riesgo a fin de establecer estrategias de respuesta ante situaciones de crisis interna y/o externa que eventualmente afecten la imagen o reputación institucional del Ministerio;



Que, al respecto, mediante Informe N° 631-2015-MIDIS/SG/OGPP, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto emitió opinión favorable para la aprobación de la "Directiva para Voceras y Voceros Institucionales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)" y "Directiva para la Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis";



Que, en virtud de lo expuesto, y atendiendo a lo solicitado por la Oficina General de Comunicaciones, como órgano competente del Ministerio en materia de estrategias de comunicación, imagen e identificación institucional, resulta pertinente aprobar las directivas antes citadas;



Con el visado del Despacho Viceministerial de Políticas y Evaluación Social, del Despacho Viceministerial de Prestaciones Sociales, de la Secretaría General, de la Oficina General de Comunicaciones, de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, y de la Oficina General de Asesoría Jurídica;

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; la Ley N° 29792, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, y su Reglamento de Organización y Funciones, aprobado por Decreto Supremo N° 011-2012-MIDIS;

#### SE RESUELVE:



**Artículo 1.-** Aprobar la Directiva N° 009 -2015-MIDIS, "Directiva para Voceras y Voceros Institucionales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)", la cual en anexo forma parte integrante de la presente resolución.



**Artículo 2.-** Aprobar la Directiva N° 010 -2015-MIDIS, "Directiva para la Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis", la cual en anexo forma parte integrante de la presente resolución.



**Artículo 3.-** Disponer la publicación de las Directivas aprobadas por los artículos 1 y 2 de la presente resolución en el Portal Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social ([www.midis.gob.pe](http://www.midis.gob.pe)).

**Artículo 4.-** Disponer que los programas sociales adscritos al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, en el plazo de 20 días calendario de comunicada la presente resolución, elaboren, aprueben y/o adecúen directivas que establezcan consideraciones para la gestión de las voceras o voceros ante los medios de comunicación y para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, en el marco y siguiendo las disposiciones y lineamientos de las directivas aprobadas por los artículos 1 y 2 de la presente resolución.



# Resolución Ministerial

**Artículo 5.-** Remitir copia de la presente resolución a los órganos, unidades orgánicas y programas sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, para conocimiento y fines pertinentes.

**Regístrese y comuníquese.**



Paola Bustamante Suárez  
MINISTRA DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL



**DIRECTIVA N° 009-2015-MIDIS****DIRECTIVA PARA VOCERAS Y VOCEROS INSTITUCIONALES  
DEL MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL (MIDIS)****1. OBJETIVO**

Establecer normas y procedimientos para la adecuada participación de las voceras y voceros institucionales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y programas sociales adscritos, encargadas y encargados de difundir mensajes clave a la opinión pública a través de los medios de comunicación masiva.

**2. ALCANCE**

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva y en el Manual de Voceras y Voceros, que forma parte integrante de la presente directiva, son de aplicación obligatoria por todos los órganos, unidades orgánicas y programas sociales del Ministerio de Desarrollo e inclusión Social (MIDIS).

**3. BASE LEGAL**

- Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General.
- Ley N° 28874, Ley que regula la publicidad estatal.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 27815, Ley de Código de Ética de la Función Pública, y sus modificatorias.
- Ley N° 29792, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
- Decreto Supremo N° 033-2005-PCM, Reglamento de la Ley de Código de Ética de la Función Pública, y modificatorias.
- Decreto Supremo N° 011-2012-MIDIS, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

**4. RESPONSABILIDADES**

- 4.1. La Titular o el Titular del MIDIS es la autoridad encargada de autorizar la participación de las voceras y voceros, los cuales serán propuestas y/o propuestos por la Oficina General de Comunicaciones o los órganos técnicos de la institución.
- 4.2. La persona designada como vocero o vocera del Sector para brindar declaraciones a los medios de comunicación, tiene la responsabilidad de representar oficialmente a la institución ante la opinión pública.
- 4.3. La Oficina General de Comunicaciones es la encargada de coordinar la participación de las voceras y voceros del MIDIS ante los medios de comunicación a nivel regional, nacional e internacional.
- 4.4. La Oficina General de Comunicaciones es el órgano responsable del seguimiento al cumplimiento de las disposiciones de la presente Directiva y del Manual de Voceras y Voceros.



4.5. La Oficina General de Comunicaciones es responsable de proponer los cambios que correspondan a la presente Directiva y al Manual de Voceras y Voceros.



4.6. El incumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Directiva y del Manual de Voceras y Voceros genera responsabilidad administrativa, y será sancionado conforme a la normativa que corresponda, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y/o penales a que hubiera lugar.

## 5. DEFINICIONES



Para efectos de la presente Directiva y del Manual de Voceras y Voceros, deberán tenerse en consideración las siguientes definiciones:

5.1. **Vocera o vocero oficial:** Es la funcionaria, funcionario, servidora o servidor público de una institución, a cargo de brindar declaraciones a los medios de comunicación.

5.2. **Entrevista periodística:** Es un diálogo que se sostiene con una o un periodista con el fin de dar información sobre una institución, hechos de actualidad y temas de interés permanente, así como opiniones de coyuntura.

5.3. **Conferencia de prensa:** Es un encuentro con las y los representantes de los medios de comunicación, convocado por una institución o agrupación que desea comunicar un tema en particular.

5.4. **Declaraciones:** Son informaciones y opiniones oficiales de una institución o agrupación a los medios de comunicación a través de las voceras y voceros de aquellas.

5.5. **Ideas fuerza:** Son mensajes que la emisora o emisor desea transmitir a su receptora, receptor, interlocutora o interlocutor. Sirven para transmitir conceptos, pensamientos, emociones y/o sensaciones.

5.6. **Mensaje clave:** Son conceptos estructurados sobre temas institucionales. Representa la opinión oficial brindada a través de las voceras y voceros oficiales.

5.7. **"Off the record":** Diálogo que se produce entre una o un periodista y la entrevistada o entrevistado de manera no oficial y sin la certeza de que aquella o aquel dejen de publicarla o difundirla aun cuando lo prometan.



## 6. DISPOSICIONES GENERALES

6.1. El personal del MIDIS, Fondos o de Programas Sociales designados como vocero o vocera para brindar declaraciones a los medios de comunicación, debe tener en cuenta que representa oficialmente a la institución ante la opinión pública.

6.2. La vocera o vocero del MIDIS, Fondos o de Programas Sociales será el nexo ante los medios de comunicación a nivel regional, nacional e internacional, según sea el caso. Su misión será dar a conocer la posición oficial de la institución respecto a un tema de interés público.

6.3. La vocera o vocero del MIDIS, Fondos o de los Programas Sociales será la persona que cuente con información oficial sobre los acontecimientos de la institución. Tendrá el criterio y responsabilidad necesaria para el manejo de su difusión.





6.4. La vocera o vocero del MIDIS debe contar con la autorización de la o el titular del MIDIS y debe solicitar a la Oficina General de Comunicaciones o quien haga sus veces en los Programas Sociales, la asesoría necesaria (en cuanto a información, ayudas memorias y/o entrenamiento) que le permita tener un buen manejo del tema y, sobre todo, claridad en la trasmisión de los mensajes clave acordados (comunicarlos de manera eficaz).



**7. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**



7.1 Las Voceras y Voceros, así como todo el personal del MIDIS y sus programas sociales, deberán adecuar su actuación a lo dispuesto en el Manual de Voceras y Voceros, el cual forma parte integrante de la presente Directiva.

**7.2 De los niveles de representatividad de las voceras y voceros**

La vocería institucional del MIDIS está representada en los siguientes niveles:

**7.2.1 Vocería en Lima**

**Voceras y voceros políticos:** En este nivel se encuentran la o el Titular del Sector, la Viceministra o Viceministro de Prestaciones Sociales, la Viceministra o Viceministro de Políticas y Evaluación Social y la Jefa o Jefe del Gabinete de Asesores.

**Voceras y voceros técnicos:** En este nivel se encuentran las Directoras y Directores Generales de los Viceministerios, los Directores Ejecutivos de los Programas Sociales, así como las y los coordinadores generales de los fondos. En este nivel de representatividad están igualmente las y los Jefes de Oficinas Generales de diversos órganos y otros, que sean designados para tal fin.

**7.2.2 Vocería en regiones**

**Voceras y voceros en territorio:** En este nivel están las Coordinadoras y Coordinadores de Enlace del MIDIS, así como los Jefes de las Unidades Territoriales de los Programas Sociales, éstos últimos desempeñarán sus funciones de acuerdo a los Protocolos que para tal fin elaboren los Programas Sociales.

**7.3 De los mensajes clave**

- a. La Alta Dirección del MIDIS es la encargada de aprobar los mensajes clave propuestos por la Oficina General de Comunicaciones u otros órganos.
- b. Los mensajes clave brindan información oficial y fijan posturas de la institución a través de las voceras y voceros. Por ello, deben ser claros, sencillos y directos para lograr un fácil entendimiento y recordación en la o el periodista así como en el público al que se dirige.

**7.4 De la atención a pedidos de información y entrevistas periodísticas en Lima**

- a. Cuando un medio de comunicación solicite información o una entrevista a alguna o algún representante de la institución, éste deberá derivar dicho





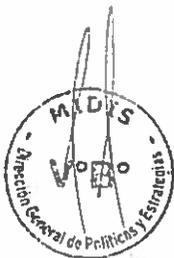
pedido a la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS o la que haga sus veces en los Programas Sociales, detallando el nombre de la o el periodista, medio en el que trabaja, número telefónico, correo electrónico u otros datos de contacto, de conocerlos.



b. La Oficina General de Comunicaciones del MIDIS o la que haga sus veces en los Programas Sociales evaluará el pedido del medio de comunicación y, eventualmente, se contactará con la o el periodista o el medio para solicitar más información acerca del requerimiento (si fuera necesario).



c. La Oficina General de Comunicaciones del MIDIS o la que haga sus veces en los Programas Sociales informará a la Alta Dirección o a sus Directores Ejecutivos, según sea el caso, acerca del pedido y, dependiendo del tipo de información o entrevista requerida por el medio (por ejemplo, cuando se trate de una denuncia o hecho que haya generado o pueda generar una situación de crisis mediática), solicitará la autorización para atender el pedido y/o requerirá información sobre el vocero o vocera que estará a cargo.



d. La Oficina General de Comunicaciones del MIDIS o la que haga sus veces en los Programas Sociales coordinará la recopilación de la información y asistirá a la vocera o vocero designado en su preparación previa a la entrevista, ayudándole a ordenar la información necesaria y a estructurar los mensajes clave que deberá colocar en su contacto con el medio de comunicación.



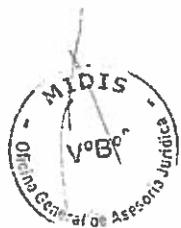
e. La Oficina General de Comunicaciones del MIDIS o la que haga sus veces en los Programas Sociales realizará el monitoreo de la publicación de la información y remitirá un breve informe a la Alta Dirección o a su Director Ejecutivo, dentro de las 48 horas de efectuada la publicación.



7.5

**De la atención a pedidos de información y entrevistas periodísticas en provincias**

a. Cuando un medio de comunicación en regiones solicite información o una entrevista a la Coordinadora o Coordinador de Enlace, se debe informar a la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS sobre el pedido, detallando el nombre de la o el periodista, medio en el que trabaja, número telefónico, correo electrónico u otros datos de contacto, de conocerlos.



b. La Oficina General de Comunicaciones evaluará el pedido del medio de comunicación y, eventualmente, se contactará con la o el periodista o el medio para solicitar más información acerca del requerimiento (si fuera necesario).

c. La Oficina General de Comunicaciones del MIDIS informará a la Alta Dirección del MIDIS acerca del pedido y, dependiendo del tipo de información o entrevista requerida por el medio (por ejemplo, cuando se trate de una denuncia o hecho que haya generado o pueda generar una situación de crisis mediática), le solicitará autorización para atender el pedido y/o requerirá información sobre el vocero o vocera que estará a cargo.



d. La Oficina General de Comunicaciones coordinará la recopilación de la información y asistirá a la vocera o vocero designado en su preparación previa a la entrevista, ayudándole a ordenar la información necesaria y a



estructurar los mensajes clave que deberá colocar en su contacto con el medio de comunicación.



e. Finalmente, la vocera o vocero que hubiera sido entrevistado o que hubiera coordinado la publicación de alguna nota informativa o periodística en el medio deberá remitir a la Oficina General de Comunicaciones un breve informe que incluya la imagen escaneada de la nota periodística o una copia digital del audio o video de la entrevista brindada, dentro de las 48 horas de efectuada la publicación.



### 8 DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA

8.1 La Oficina General de Comunicaciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social programará sesiones de entrenamiento a las voceras y voceros del MIDIS para fortalecer sus capacidades de comunicación efectiva ante los medios de comunicación y la opinión pública.



### 9 ANEXO

- Manual de Voceras y Voceros.



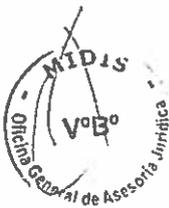




**MIDIS**  
MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL



# MANUAL DE VOCERAS Y VOCEROS





**MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL**

**Paola Bustamante Suárez**

Ministra de Desarrollo e Inclusión Social

**Norma Vidal Añaños**

Viceministra de Prestaciones Sociales

**Ariela Luna Flórez**

Viceministra de Políticas y Evaluación Social

**Iván Castillo Cuadra**

Jefe de Gabinete de Asesores

**Iván Sánchez González**

Secretario General

**Olinda Merzthal Yap**

Jefa de la Oficina General de Comunicaciones

2015



## Índice



1. Política de voceras y voceros.....	4
2. Definición de voceras y voceros.....	4
3. Tipos de voceras y voceros.....	4
4. Medios de comunicación.....	5
5. Atención a los medios de comunicación.....	5
6. No existe el <i>off the record</i> .....	5
7. Preparación de voceras y voceros antes de una entrevista.....	5
8. Lo que NO debe hacer una vocera o vocero.....	6
9. Cómo prepararse o actuar en una entrevista.....	6
10. Pautas de voceras y voceros .....	8
11. Rol de la Oficina General de Comunicaciones o las que hagan sus veces en los Programas Sociales.....	9

M





**1. Política de voceras y voceros**

La o el titular del Sector, por ser la autoridad principal, por su conocimiento sobre el Sector y por ser quien fija las políticas sectoriales, es la persona autorizada a emitir declaraciones a los medios de comunicación en temas relacionados al MIDIS, sus Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones.

La o el titular del Sector es la única persona que puede delegar la vocería a otra persona. La designación de una vocera o vocero es definida por la o el titular del Sector y puede ser comunicada a través de un documento oficial, un correo electrónico o de manera verbal.

Cuando se produzcan declaraciones de la o el titular del Sector o una vocera o vocero delegado, no estarán permitidas las declaraciones complementarias o aclaratorias, salvo que exista una autorización de la o el titular del Sector.

**2. Definición de voceras y voceros**

Las voceras y voceros del MIDIS, sus Fondos, Programas Sociales y de otras intervenciones son los encargados de brindar declaraciones a los medios de comunicación. Dadas sus competencias (conocimientos, aptitudes y actitudes) y funciones en el Sector, son figuras fundamentales de las comunicaciones institucionales.

Al ser vocera o vocero, no se emitirá una opinión personal, sino se transmitirá la posición de la institución mediante mensajes claves previamente establecidos.

**3. Tipos de voceras y voceros**

La vocería del Sector está representada en los siguientes niveles:

**3.1. Vocería en Lima:**

**3.1.1. Voceras y voceros políticos:** En este nivel se encuentran la o el Titular del Sector, la Viceministra o Viceministro de Prestaciones Sociales, la Viceministra o Viceministro de Políticas y Evaluación Social y la Jefa o Jefe del Gabinete de Asesores.

**3.1.2. Voceras y voceros técnicos:** En este nivel se encuentran las Directoras y Directores Generales de los Viceministerios, los Directores Ejecutivos de los Programas Sociales, así como las y los coordinadores generales de los Fondos. En este nivel de representatividad están igualmente las y los Jefes de Oficinas Generales de diversos órganos del MIDIS u otros, que sean designados para tal fin.

**3.2. Vocería en Regiones:**

**3.2.1 Vocería en regiones**

**Voceras y voceros en territorio:** En este nivel están las Coordinadoras y Coordinadores de Enlace del MIDIS, así como los Jefes de las Unidades Territoriales de los Programas Sociales, éstos últimos desempeñarán sus funciones de acuerdo a los Protocolos que para tal fin elaboren los Programas Sociales.

**4. Medios de comunicación**

Son aquellos que permiten transmitir mensajes o ideas a través de la prensa, radio, televisión o internet.

Los medios de comunicación se clasifican, por su estructura física, en:

**4.1 Prensa:** Comprende los periódicos, las revistas y todas las publicaciones impresas en papel que tengan como principal objetivo informar.

**4.2 Medios audiovisuales tradicionales:** Comprende la radio y la televisión.

La importancia de la radio radica en la inmediatez con la que se informa de un determinado hecho, así como el alcance que tiene en cuanto a número de usuarias y usuarios.

La televisión es un medio masivo que utiliza una mayor cantidad de recursos (sonido, imágenes grabadas, imágenes digitales), permitiendo a las y los espectadores la posibilidad de ser protagonistas de un hecho sin estar presentes.

**4.3 Medios vía Internet:** Comprende redes sociales, páginas web y blogs.

**5. Atención a los medios de comunicación**

Para atender a los medios de comunicación, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La Oficina General de Comunicaciones o la que haga sus veces en los Programas Sociales, es la encargada de la atención a los medios de comunicación.
- Las voceras y voceros del MIDIS, Fondos, Programas Sociales y de otras intervenciones, deben evitar tener contacto directo con los medios de comunicación sin la intermediación de alguna o algún representante de la Oficina General de Comunicaciones o las que hagan sus veces en los Programas Sociales.
- Cuando la vocera o vocero se reúna con periodistas, debe contar con una ayuda memoria o documento que pueda servirle de consulta mientras dure la entrevista.

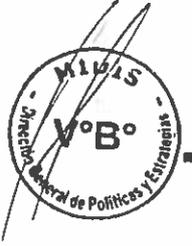
**6. No existe el off the record**

Las voceras o los voceros del MIDIS, Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones, deben tener prudencia en los comentarios que emitan aun cuando el periodista haya apagado el registro de audio o audiovisual. Asimismo, no deben comentar ni facilitar información confidencial o información que no esté autorizada para difusión, aun cuando la o el periodista prometa no publicarla.

**7. Preparación de voceras y voceros antes de una entrevista**

Las voceras y voceros antes de una entrevista deben tener en cuenta lo siguiente:

- **Estructura del mensaje:** El mensaje debe ser claro, conciso, oportuno y comprensible para todo tipo de receptoras y receptores.
- **Disposición:** La vocera o vocero debe mostrarse accesible en todo momento. Las llamadas de los medios deben ser canalizadas inmediatamente por la Oficina





General de Comunicaciones o las que hagan sus veces, hacia la o el responsable de brindar la información.

- **Mensajes Prioritarios:** La vocera o vocero debe tener en cuenta que la transparencia y el acceso a la información son temas claves que siempre deben estar presentes a la hora de emitir algún tipo de declaración.
- **Veracidad:** Es la base de cualquier comunicación al público y el cimiento para construir una relación fluida con las y los periodistas. La accesibilidad y la sinceridad son claves.
- **Interés del medio:** Identificar previamente los objetivos comunicacionales del medio de comunicación a fin de orientar el sentido de las respuestas que se le ofrecen a la o el periodista encargado de la entrevista.
- **Claridad:** Se deben ofrecer ideas claves, independientemente de las preguntas que la o el periodista formule.
- **Explicativo:** Si la vocera o vocera está frente a una pregunta que no puede contestar, debe explicar las razones y comprometerse a hacer los esfuerzos por alcanzar o facilitar dicha información.
- **Regular comportamientos y atenciones:** La vocera o el vocero debe cuidar su aspecto físico, limitar sus gestos al mínimo y tratar con amabilidad a la entrevistadora o entrevistador.

**8. Lo que NO debe hacer una vocera o vocero**

- Especular o hacer conjeturas. Las voceras y voceros del MIDIS, Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones, deben ceñirse a brindar respuestas a las interrogantes de los periodistas.
- Contestar sin seguridad a los requerimientos informativos de la o el periodista.
- Ocultar información y responder con falsedad.
- Mostrarse hostil o fastidiado por las reiteradas preguntas que se le hacen.
- Vetar determinados medios o periodistas. Negar sus errores. Explicar cómo se originó el problema, cómo ha sido controlado y qué ha hecho para que no se repita en lo sucesivo.
- Mostrarse abatido.

**Cómo prepararse o actuar en una entrevista**

Las y los voceros deberán tener en cuenta lo siguiente:

**9.1. Antes de la entrevista:**

- Repetir los mensajes clave.
- Tomar en cuenta que la entrevista comienza desde el momento en que se hace contacto con la o el periodista.
- La vocera o vocero en Lima debe estar acompañada o acompañado de una encargada o encargado de la Oficina General de Comunicaciones o la que haga sus veces en los Programas Sociales, quien grabará o tomará notas de sus declaraciones. En el caso de la vocera o vocero oficial en provincias se recomienda que esté acompañada de una comunicadora o comunicador del MIDIS o Programa Social.
- La vocera o vocero debe apagar su celular y, si es el caso, solicitar que no le transfieran llamadas mientras dure la entrevista.
- Debe acordar con la o el periodista, antes de iniciar la entrevista, un tiempo prudencial de duración, enfoque de temas y objetivo de la entrevista.

**9.2. Durante la entrevista:**

- La vocera o vocero en caso no conozca una respuesta, debe decirlo, y ofrecer encontrar información sobre el tema a la brevedad, debe informar de esto a las y los responsables de la Oficina General de Comunicaciones o la que haga sus veces en los Programas Sociales, para que ayuden con este ofrecimiento. No debe ser sarcástico, ni ofrecer respuestas irónicas. Debe contestar solo las preguntas dentro de su área de competencia y dar sus mensajes clave previamente definidos.
- No debe traer a colación temas que no tienen que ver con el caso puntual (tales como antecedentes, cuestiones personales, etc.).
- Tiene que remitirse a los hechos y no formular opiniones personales.
- Repetir los mensajes clave, de tal forma que se den más probabilidades que sean incluidos en la noticia a ser publicada
- Debe pedir al periodista que repita la interrogante si no está seguro de haber entendido la misma
- Al finalizar, agradezca por la oportunidad brindada y aproveche el momento para repetir sus mensajes clave.



**9.2.1 En conferencias o ruedas de prensa**

- La vocera o vocero debe prepararse para todo tipo de preguntas y practicar antes del encuentro, junto a las encargadas y encargados de la Oficina General de Comunicaciones, o las que hagan sus veces en los Programas Sociales. En Lima, las y los responsables de la Oficina General de Comunicaciones o las que hagan sus veces en los Programas Sociales se asegurarán que el lugar dispuesto cumpla con todo lo necesario. En provincias, las y los Coordinadores de las Oficinas de Enlace coordinarán esta labor, según corresponda y sea el caso.
- Al llegar al lugar dispuesto para tal fin, la vocera o vocero debe saludar cortésmente a las y/o los periodistas.
- Debe hacer contacto visual con toda la audiencia al presentar su exposición y al transmitir sus mensajes, siempre con respeto.
- Debe promover el esquema de “una pregunta a la vez”.
- De ser posible, direcciona las respuestas con el nombre de la o el periodista que realiza la pregunta.
- Inicie la respuesta dirigida a quien pregunta y luego responda a toda la audiencia.
- Cuando sienta que cumplió su objetivo, dé por terminada la rueda de prensa realizando un cierre con sus conclusiones. Despídase cortésmente y retírese del lugar.



**9.2.2 En radio**

- No se deje engañar por lo ‘íntimo’ del estudio radial. Recuerde que el público la o lo está escuchando. Puede llevar consigo material de apoyo si lo considera necesario.
- Recuerde proyectar su voz hacia el micrófono.
- Sea breve, claro, preciso y utilice un lenguaje sencillo, ajustado a la audiencia del programa.
- No descuide su apariencia y gestos; recuerde que el locutor o el entrevistador podría comentarlo. Además, puede haber cámaras de televisión, reporteras o reporteros gráficos en el estudio o a la salida del mismo. Recuerde no dejar espacios para largos silencios.





- Repetir los mensajes clave.

### 9.2.3 En televisión



- Debe permitir que el equipo del canal lo ayude con el maquillaje y la colocación del micrófono. Antes de comenzar, debe tomarse un tiempo para conversar con la entrevistadora o entrevistador y confirme tema, enfoque e inicio de la entrevista.
- Debe evitar las sillas giratorias. De ser posible, debe pedir amablemente una silla cómoda y fija.
- Debe sentarse erguido, con la parte baja de la espalda en contacto con el respaldo e inclinado ligeramente hacia delante.
- Debe utilizar sus manos y brazos extendidos y en movimiento, para ilustrar y potenciar sus mensajes.
- El contacto visual debe mantenerse siempre con la entrevistadora o entrevistador. Se debe evitar ver a la cámara o cámaras.
- Debe escuchar atentamente las preguntas.
- Al contestar, debe responder con sus mensajes clave y sin sentirse obligada u obligado a continuar luego de concluir su idea.
- Siempre debe hablar en positivo.
- Tiene que respirar adecuadamente para bajar el estrés.
- En caso de entrevistas con reporteras o reporteros de televisión, procure utilizar mensajes que no sobrepasen los 20-30 segundos de duración.



### 9.2.4 Entrevistas por teléfono

- Las y los responsables de la Oficina General de Comunicaciones o quienes hagan sus veces en los Programas Sociales, informarán antes de la entrevista el requerimiento de información de la o el periodista.
- Deberá estar siempre acompañada o acompañado de algún integrante de la Oficina General de Comunicaciones o la que haga sus veces en los Programas Sociales, quien tomará nota de las preguntas que le hagan y grabará la conversación a fin de tener un soporte de lo dicho en la entrevista. En provincias, deberá estar acompañada o acompañado de una comunicadora o comunicador u otro personal del MIDIS o quien haga sus veces en los Programas Sociales.
- Si la llamada la atiende la vocera o vocero directamente y es para ofrecer declaraciones en un programa de radio o TV, no debe acceder, sino acordar una nueva hora para la entrevista. Una vez que haya terminado la llamada, se debe reportar a la Oficina General de Comunicaciones o la que haga sus veces en los Programas Sociales.
- Durante la comunicación telefónica, puede aprovechar la ocasión y utilizar sus apuntes y/o guías de mensajes clave en la formulación de su discurso.
- Durante una llamada, debe comportarse de manera natural.
- Debe apagar el celular y cualquier radio o televisor encendido cerca de usted o buscar un sitio donde no haya ruido de ambiente.



## 10 Pautas de voceras y voceros:

10.1 Si una o un periodista se pone en contacto directamente con la vocera o vocero, este debe proceder de la siguiente manera:

- Evitar pronunciamiento alguno. Deberá expresa lo siguiente: *"Nuestra Oficina de Comunicaciones se encarga de la atención a las y los periodistas y de responder a*



*sus peticiones. Con gusto les haré llegar sus datos y su petición para que se pongan en contacto con usted lo más pronto posible”.*

- Registrar los siguientes datos: nombre del o la periodista, nombre del medio de comunicación, hora de la llamada, teléfono y otros datos de contacto (e-mail, celular), asunto por el que se interesa, urgencia con la que necesita la información (esa misma tarde, dentro de una hora, durante la semana, etc.).
- Notificar de forma inmediata a las y los responsables de la Oficina General de Comunicaciones o las que hagan sus veces en los Programas Sociales.
- Luego de la entrevista, la o el vocero en Regiones debe comunicar a la Oficina General de Comunicaciones o la que haga sus veces en los Programas Sociales, sobre los temas abordados en la entrevista.
- La o el vocero, deberá remitir al día siguiente de la entrevista los reportes (audios, pdf, escaneos, etc.) que se produzcan en los medios de comunicación a la Oficina General de Comunicaciones o la que haga sus veces en los Programas Sociales.

**10.2** Los géneros periodísticos de radio y televisión donde se suele pedir intervenciones de las voceras y voceros son:

- La nota informativa: En ella solo se incluyen entre 10 y 15 segundos de las declaraciones de la vocera o vocero.
- El reportaje: En él solo se incluyen entre 20 y 30 segundos de las declaraciones de la vocera o vocero; aunque, según la naturaleza de la nota informativa o reportaje, puede que este incluya una o dos intervenciones más de igual duración.
- La entrevista: Más allá de lo que vaya a durar la declaración de la vocera o el vocero en la nota informativa o reportaje, debemos tener en cuenta que la entrevista puede tener una duración prolongada. En muchos casos, las entrevistas son solicitadas para generar debates o un enfrentamiento verbal entre las y/o los expositores a partir de sus puntos de vistas y propuestas.  
Conferencias de prensa: La Oficina General de Comunicaciones o las que hagan sus veces en los Programas Sociales las realiza con el fin de ofrecer novedades. En ellas, las voceras y voceros brindan mensajes institucionales y contestan las preguntas de las y los periodistas convocados.
- Comunicado de prensa: La Oficina General de Comunicaciones o la que haga sus veces en los Programas Sociales elabora los comunicados que son leídos por la vocera o vocero. Debe ser breve (su lectura no debe exceder los 20 a 30 segundos) y estar estructurado en uno o dos párrafos. Hay que empezar con el titular y no abrumar con cifras.
- Ruedas de prensa conjuntas: En estos casos se manejan contenidos que han sido validados por las Oficinas de Comunicaciones de las instituciones participantes. Son oportunidades para poder resaltar el valor añadido y posición del MIDIS.

**11. Rol de la Oficina General de Comunicaciones o las que hagan sus veces en los Programas Sociales**

La Oficina General de Comunicaciones o la que haga sus veces en los Programas Sociales cumplirán como mínimo con las siguientes funciones:

- **Entrevistas:** Coordinar entrevistas en distintos medios de comunicación teniendo como puntos de referencia el tipo de medio de comunicación, el público objetivo, el alcance y la pertinencia.
- **Documentos de apoyo:** Elaborar documentos o ayuda memorias que sirvan de apoyo y permitan a la vocera o vocero lograr una mejor comunicación de los mensajes institucionales.



- **Seguimiento y retroalimentación:** Monitorear las publicaciones o difusiones de las informaciones brindadas por las voceras y voceros, así como elaborar informes sobre aquellas a la Alta Dirección y/o Directores Ejecutivos, según sea el caso. Asimismo, evaluar la participación de las voceras y voceros en medios en la que se incluirán comentarios y recomendaciones, para lo cual, se solicitará apoyo de los órganos competentes en la materia.





DIRECTIVA N° 010-2015-MIDIS

**DIRECTIVA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS**

**1. OBJETIVO**



Establecer normas y procedimientos para el adecuado manejo de la comunicación ante potenciales escenarios de riesgo a fin de establecer estrategias de respuesta ante situaciones de crisis interna y/o externa que eventualmente afecte la imagen o reputación institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).

**2. ALCANCE**



Las disposiciones contenidas en la presente Directiva y en el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, que forma parte integrante de la presente directiva, son de aplicación obligatoria por todos los órganos, unidades orgánicas y programas sociales del Ministerio de Desarrollo e inclusión Social (MIDIS).

**3. BASE LEGAL**



- Ley N° 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General.
- Ley N° 28874, Ley que regula la publicidad estatal.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 27815, Ley de Código de Ética de la Función Pública, y sus modificatorias.
- Ley N° 29792, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
- Decreto Supremo N° 033-2005-PCM, Reglamento de la Ley de Código de Ética de la Función Pública, y modificatorias.
- Decreto Supremo N° 011-2012-MIDIS, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

**4. RESPONSABILIDADES**



4.1. El cumplimiento de lo estipulado en la presente Directiva y el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis es de responsabilidad de todo el personal del MIDIS y sus programas sociales adscritos, cualquiera sea su régimen de contratación.



4.2. La Oficina General de Comunicaciones es el órgano responsable del seguimiento al cumplimiento de las disposiciones de la presente Directiva y del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.



4.3. La Oficina General de Comunicaciones es responsable de proponer los cambios que correspondan a la presente Directiva y al Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.



4.4. El incumplimiento de las disposiciones contenidas en la presente Directiva y del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis genera responsabilidad administrativa, y será sancionado conforme a la normativa que corresponda, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y/o penales a que hubiera lugar.



## 5. DEFINICIONES

Para efectos de la presente Directiva y del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, deberán tenerse en consideración las siguientes definiciones:

- 5.1. **Crisis:** Es aquella situación que provoca un escenario de riesgo en la estructura organizacional, la actividad institucional y los procedimientos operativos.
- 5.2. **Crisis evitables:** Situaciones que podrían eludirse mediante una actuación oportuna y eficaz. Suceden cuando no hay seguimiento adecuado a temas sensibles en la institución o cuando no hay respuesta inmediata a las alertas internas y/o externas (estas últimas provenientes de organizaciones aliadas, medios de comunicación, entre otros).
- 5.3. **Crisis inevitables:** Situaciones cuyo origen se encuentra en la naturaleza, tales como desastres naturales, así como accidentes que ocurren en lugares donde interviene el MIDIS, pese a contar con todas las medidas de seguridad.
- 5.4. **Vocera o vocero:** Es la funcionaria, funcionario, servidora o servidor público de una institución, a cargo de brindar declaraciones a los medios de comunicación.
- 5.5. **Entrevista periodística:** Es un diálogo que se sostiene con una o un periodista con el fin de dar información sobre una institución, hechos de actualidad y temas de interés permanente, así como opiniones de coyuntura.
- 5.6. **Conferencia de prensa:** Es un encuentro con las y los representantes de los medios de comunicación, convocado por una institución o agrupación que desea comunicar un tema en particular.
- 5.7. **Declaraciones:** Son informaciones brindadas por las voceras y voceros oficiales de una institución a los medios de comunicación.
- 5.8. **Ideas fuerza:** Son mensajes que la emisora o emisor desea transmitir a su receptora, receptor, interlocutora o interlocutor. Sirven para transmitir conceptos, pensamientos, emociones y/o sensaciones.
- 5.9. **Mensaje clave:** Son conceptos estructurados sobre temas institucionales. Representa la opinión oficial brindada a través de las voceras y voceros oficiales.
- 5.10. **Off the record:** Diálogo que se produce entre una o un periodista y la entrevistada o entrevistado de manera no oficial y sin la certeza de que aquella o aquel dejen de publicarla o difundirla aun cuando lo prometan.

## 6. DISPOSICIONES GENERALES

### 6.1. Del Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis

El MIDIS cuenta, a partir de la aprobación de la presente Directiva, con un Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, en adelante el Comité, integrado por sus principales funcionarios, que sean clave en el proceso de afrontar momentos críticos y conozcan ampliamente el funcionamiento interno y externo de la institución.

El Comité lidera el proceso de acopio y procesamiento de la información, así como la creación de contenidos que permitan colocar mensajes institucionales en los medios de comunicación, y que dichos mensajes sean posicionados en nuestros grupos de interés.



## 6.2. Miembros del Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis

El Comité estará integrado por:

- El/la Ministro/a de Desarrollo e Inclusión Social, quien ejercerá la Presidencia del Comité de Crisis.
- El/la Viceministro/a de Prestaciones Sociales.
- El/la Viceministro/a de Políticas y Evaluación Social.
- El / la Secretario/a General.
- El/la Jefe/a del Gabinete de Asesores.
- El/ la Jefe/a de la Oficina General de Comunicaciones.
- El/la Directora Ejecutiva del Programa Social, en caso corresponda.
- El/la Responsable de la Oficina de Comunicaciones del Programa Social que corresponda o quien haga sus veces.



Las funciones y atribuciones de cada uno de los integrantes del Comité son las siguientes:



### 6.2.1 Ministra o Ministro de Desarrollo e Inclusión Social

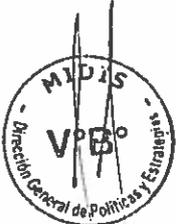
- Ser responsable de la política de la organización.
- Ejercer la presidencia del Comité.
- Conocer de primera mano los detalles del inconveniente organizacional.
- Declarar oficialmente los momentos de crisis.
- Convocar al Comité.
- Tomar decisiones durante una situación adversa.
- Impartir instrucciones durante la crisis.
- Ser vocera o vocero oficial ante la opinión pública.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo de la presente Directiva.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.

### 6.2.2 Viceministras o Viceministros

- Establecer los canales para el recojo de información que permita ejecutar tanto un Plan de Respuesta como el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, que forma parte integrante de la presente directiva.
- Establecer estrategias que permitan la continuidad del trabajo institucional aun cuando se presente la situación de crisis.
- Contribuir en la toma de decisiones que correspondan a su área o al beneficio general de la institución.
- Presentar alternativas de solución comunicativas que nutran la estrategia mediática.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo de la presente Directiva.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.

### 6.2.3 Secretaria o Secretario General

- Orientar las decisiones del Comité en el marco administrativo y legal de la institución.
- Determinar un plan de respuesta jurídico-administrativo en defensa de los intereses de la entidad, a partir de la crisis experimentada.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo de la presente Directiva.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.





#### 6.2.4 Jefa o Jefe del Gabinete de Asesores

- Brindar un análisis socio-político-económico del momento de crisis.
- Orientar la posición política de la institución y plantear mensajes fuerza.
- Implementar y monitorear planes estratégicos de respuesta frente a la situación de crisis.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo de la presente Directiva.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.



#### 6.2.5 Jefa o Jefe de la Oficina General de Comunicaciones

- Diseñar los mensajes, las estrategias comunicativas y los medios respectivos para administrar la crisis.
- Implementar y monitorear las estrategias comunicativas propuestas en el Comité.
- Evaluar y analizar el impacto que la crisis va generando en los medios de comunicación.
- Informar de manera permanente al Comité sobre el tratamiento de los medios ante la crisis.
- Conservar las relaciones con los medios de comunicación durante la crisis.
- Convocar a conferencias de prensa que informen sobre el avance y control de la crisis.
- Atender entrevistas en la medida que la crisis así lo demande.
- Redactar posturas oficiales, notas de prensa, comunicados, entre otros.
- Establecer los balances generales y específicos luego de ocurrida una crisis.
- Actualizar el Manual de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo de la presente Directiva.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.



#### 6.2.6 Directora o Director Ejecutivo

Para el caso en que la crisis involucre un Programa Social, el Director Ejecutivo debe:

- Brindar la información necesaria para la atención de la crisis.
- Orientar contenidos de mensajes
- Identificar grupos de interés
- Implementar y monitorear las estrategias comunicativas propuestas y acordadas en el Comité.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo de la presente Directiva.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones



#### 6.2.7 Jefa o Jefe de Comunicaciones de Programas Sociales

- Recopilar información relacionada al tema que motivó la crisis.
- Proponer los mensajes y los medios respectivos para administrar la crisis, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Implementar y realizar seguimiento a las estrategias comunicativas propuestas en el Comité, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Monitorear y evaluar el impacto que la crisis va generando en los medios de comunicación, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Informar de manera permanente al Comité sobre el tratamiento de los medios ante la crisis.
- Conservar las relaciones con los medios de comunicación durante la crisis.





- Convocar a conferencias de prensa que informen sobre el avance y control de la crisis en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Atender entrevistas en la medida que la crisis así lo demande, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Redactar posturas oficiales, notas de prensa, comunicados, entre otros, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo de la presente Directiva.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.

## 7. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

7.1 Los miembros del Comité, así como todo el personal del MIDIS y sus programas sociales, ante una situación de crisis bajo los alcances de la presente Directiva, deberán adecuar su actuación a lo dispuesto en el Manual de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis, el cual forma parte integrante de la presente Directiva.

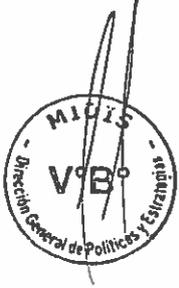
7.2 La Oficina General de Comunicaciones para el cumplimiento y ejecución de lo dispuesto en la presente Directiva coordinará con los órganos y unidades orgánicas que correspondan en el marco de sus competencias.

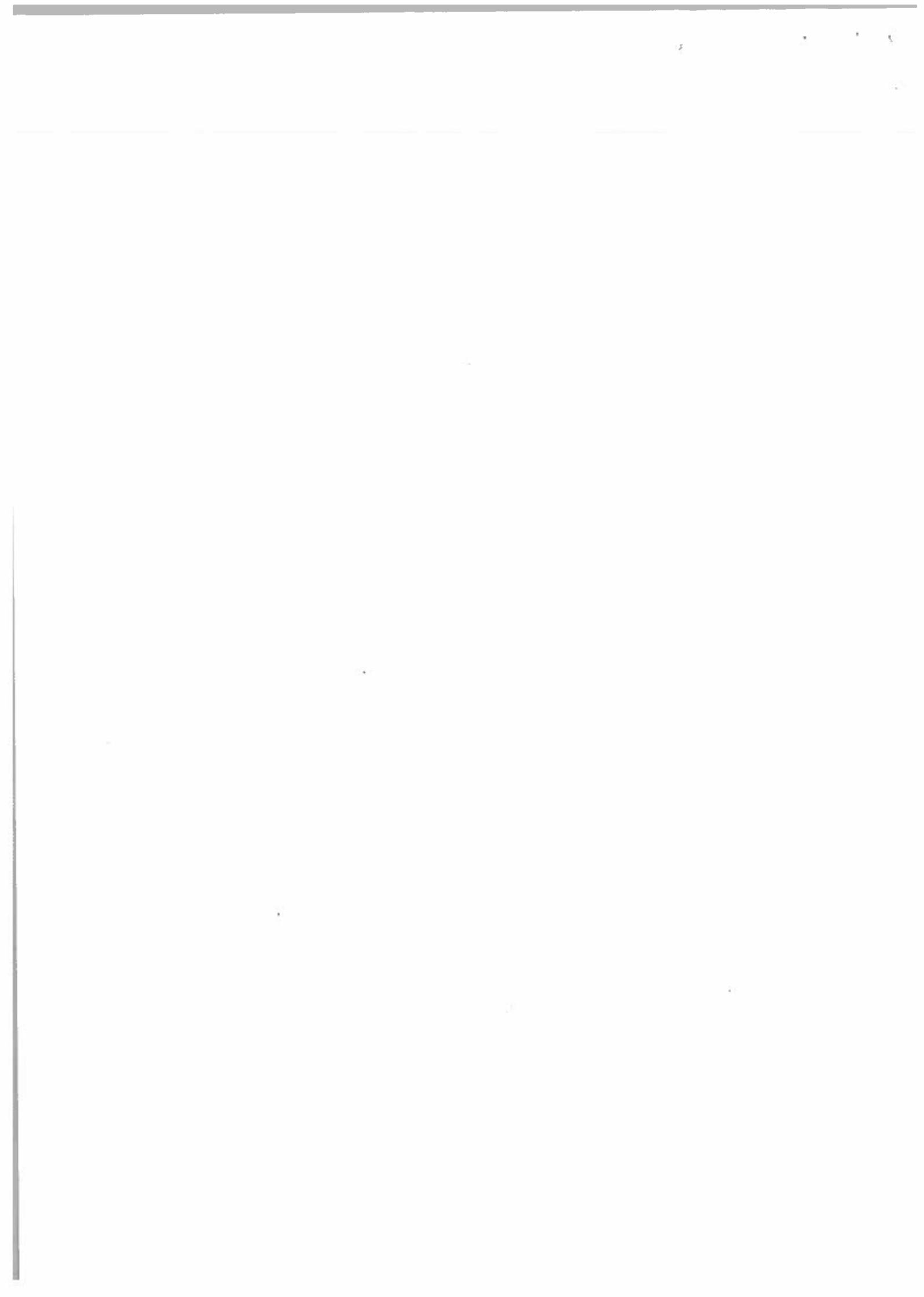
## 8. DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA

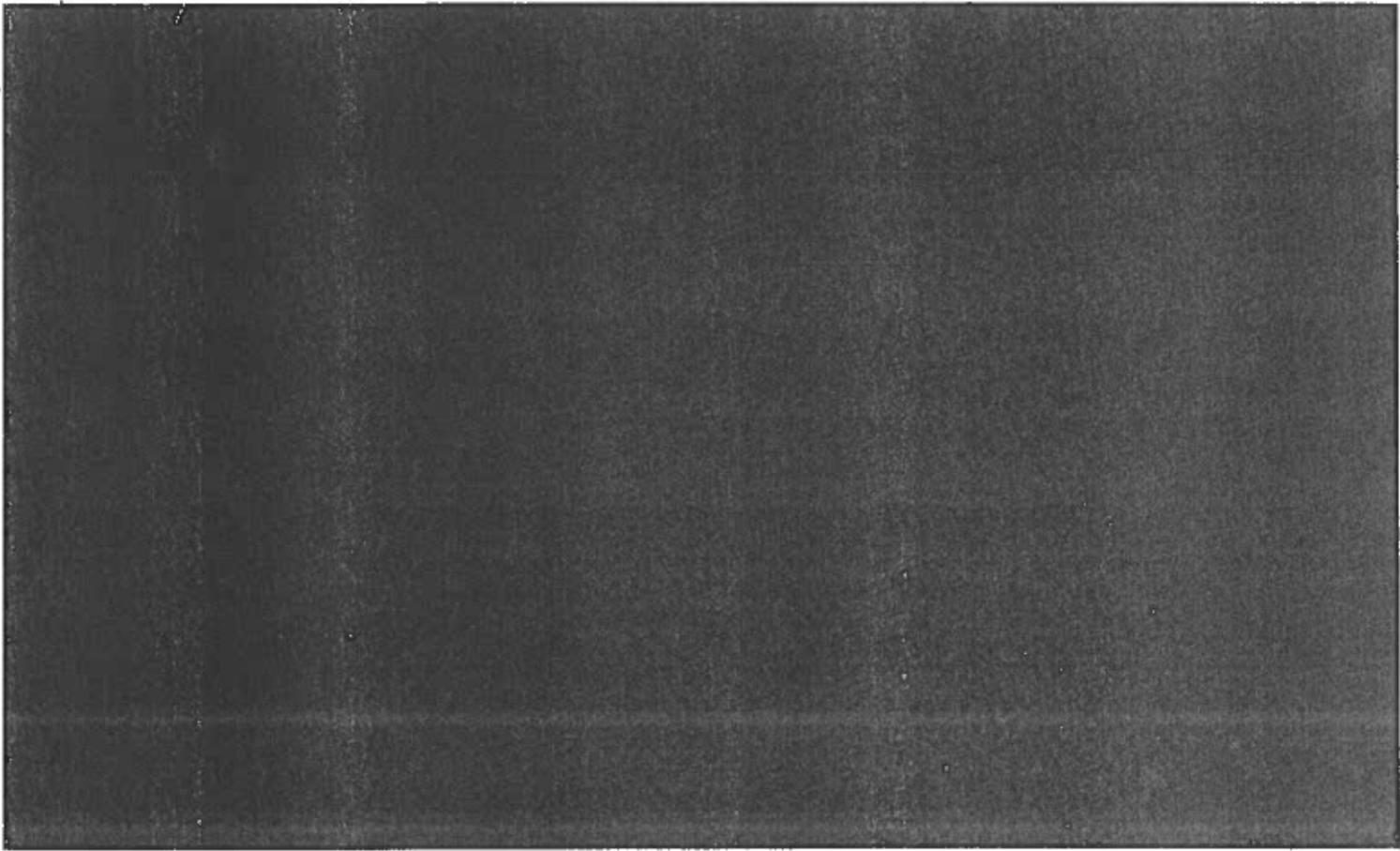
8.1 La Oficina General de Comunicaciones programará sesiones de entrenamiento a las voceras y voceros oficiales del MIDIS para fortalecer sus capacidades de comunicación efectiva ante los medios de comunicación y la opinión pública, en situaciones de crisis.

## 9. ANEXO

- Manual de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis.







**MIDIS**  
MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL



# MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS



**MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL**

**Paola Bustamante Suárez**

Ministra de Desarrollo e Inclusión Social

**Norma Vidal Añaños**

Viceministra de Prestaciones Sociales

**Ariela Luna Flórez**

Viceministra de Políticas y Evaluación Social

**Iván Sánchez Gonzáles**

Secretario General

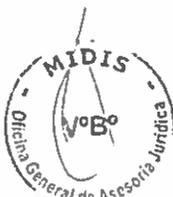
**Iván Castillo Cuadra**

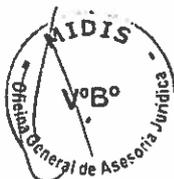
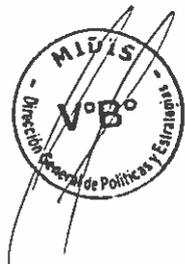
Jefe de Gabinete de Asesores

**Olinda Merzthal Yap**

Jefa de la Oficina General de Comunicaciones

2015





## Índice

1. Objetivo.....	4
2. Objetivos específicos.....	4
3. Justificación.....	4
4. Definición de crisis.....	4
5. Características de una crisis.....	5
6. Etapas de una crisis.....	5
7. Actores que podrían generar una crisis o ser afectados por ella.....	6
8. Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.....	7
9. Miembros del Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de crisis.....	7
10. Método para afrontar comunicacionalmente cualquier crisis en el Sector Desarrollo e Inclusión Social.....	9
11. Flujograma de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.....	12
12. Cuestionarios para establecer hechos que han generado la crisis.....	13

1. **Objetivo**

El presente manual establece las políticas, principios y directrices de administración del riesgo y respuesta institucional a nivel comunicacional ante cualquier crisis interna y/o externa que eventualmente afecte la imagen institucional y la reputación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), las políticas sectoriales, sus Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones.

2. **Objetivos específicos**

- Implementar procedimientos comunicacionales para regular el desarrollo de la crisis y así aminorar su impacto en los servicios que brinda el Sector.
- Monitorear constantemente la imagen institucional y reputación del MIDIS, Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones, con la finalidad de permitir canalizar y difundir sus contenidos de manera pertinente.
- Fortalecer la confianza de las usuarias y usuarios y la opinión pública en relación a la labor que desarrolla el MIDIS, Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones.

3. **Justificación**

En situaciones que afecten la imagen institucional del MIDIS, las políticas sectoriales, Programas Sociales, Fondos y otras intervenciones, se debe responder oportuna y eficazmente para minimizar los riesgos o daños de la crisis. Es imprescindible un manejo cuidadoso de la comunicación a nivel interno y externo cuando se presentan estas situaciones de riesgo.

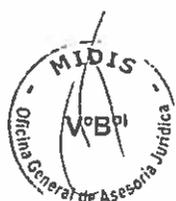
La implementación del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis permitirá mantener una imagen segura, sólida y verosímil entre sus públicos objetivos y usuarios.

4. **Definición de crisis**

Una situación de crisis es aquella que provoca un escenario de riesgo en la actividad institucional y procedimientos operativos del MIDIS, Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones.

Las situaciones de crisis pueden dividirse en:

- **Crisis evitables:** Situaciones que podrían eludirse mediante una actuación oportuna y eficaz. Suceden cuando no hay seguimiento adecuado a temas sensibles como aspectos vinculados a la prestación servicios de los programas sociales, los fondos o la política sectorial. También suceden, cuando no hay respuesta inmediata a las alertas internas y/o externas, estas últimas provenientes de organizaciones aliadas, medios de comunicación, etc.
- **Crisis inevitables:** Son de origen fortuito o de fuerza mayor, que afectan la intervención del MIDIS, sus Fondos, Programas Sociales u otras intervenciones.



5. Características de una crisis



**Imprevisto:** Las crisis pueden afectar diversas instancias del Sector. Por ello, es necesario activar mecanismos de evaluación constante como un método para actuar ante situaciones inesperadas.



**Falta de información:** Es imprescindible que el personal del MIDIS, Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones cuenten con información general y específica del Sector para prever y resolver situaciones de crisis; un conocimiento determinado que les permita ser partícipes de las decisiones que encaucen la solución.



**Escalada de acontecimientos:** Las crisis pueden traer consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos clave del MIDIS, Fondos, Programas Sociales u otras intervenciones, por lo cual es necesario efectuar un seguimiento detallado para regular el momento y evitar que se produzca un efecto en cadena.



**Sensación de pérdida de control:** En medio de una crisis puede surgir la impaciencia, el desconcierto e incluso la aparente imposibilidad para mejorar. Para ello, es importante inculcar en el personal del MIDIS, Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones una actitud de alerta y prevención, que los capacite en la detección conjunta y temprana de los síntomas de una eventual dificultad, con planes de contingencia aplicables de acuerdo al problema y sus posibles consecuencias.



**Foco de atención:** Si bien es cierto que cuando llega una crisis, se debe centrar su atención en esta, sin que ello implique que se descuide el funcionamiento de lo que podría parecer ajeno a esta situación. Ante la desatención, se podría aumentar el problema o generarse uno nuevo.

**Sensación de persecución:** Se presenta habitualmente cuando se culpa a terceros de la crisis por la que se atraviesa.

6. Etapas de una crisis

Antes que se presente una situación de crisis en el MIDIS, Fondos, Programas Sociales u otras intervenciones, existen fases previas que de ser atendidas y controladas oportunamente, lograrían detener el agravamiento de una situación de crisis. Para ello, es importante definir las etapas de una crisis que podrían ser advertidas:



**6.1. Detección de señales:** Sondear, escuchar y examinar de forma permanente y con los medios internos (televisores, radios, internet) y externos (servicio de monitoreo, contacto con periodistas) con que cuenta el MIDIS, Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones para indagar sobre posibles situaciones que deriven en crisis.

**6.2. Preparación y prevención:** Realizar acciones que formen, informen, alerten y prevengan al personal del MIDIS, Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones que puedan hacer todo lo posible por impedir y estar preparados a la llegada de las crisis evitables e inevitables.



**6.3. Comunicación:** Con la llegada de la crisis se requiere manejar la comunicación con prudencia y con acciones que permitan difundir, interpretar y tratar el problema de manera pertinente.

**6.4. Contención o control:** De surgir situaciones de crisis, se debe evitar que afecte otras instancias del Sector, tratando la emergencia exclusivamente con el personal responsable.

**6.5. Recuperación:** Continuar con el rol informativo de las actividades del MIDIS, Fondos, Programas Sociales o de otra intervención, realizando de manera paralela una evaluación y sondeos alrededor de lo ocurrido.

**6.6. Aprendizaje:** Implementar evaluaciones para medir las lecciones aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso crítico de la institución, con el objetivo de establecer los niveles de respuestas que se tendrían para futuras crisis internas y externas.

**7. Actores que podrían generar una crisis o ser afectados por ella**

Son grupos de interés que se encuentran relacionados con el MIDIS, sus Fondos, Programas Sociales o cualquier intervención, y que podrían intervenir en una eventual crisis al interior o fuera de la organización. Entre ellos se puede identificar a:

**7.1. Usuaris y usuarios:** Son la primera razón de ser del Sector, por quienes se trabaja a través de los Programas Sociales, Fondos y otras intervenciones. Hacia ellas y ellos se debe establecer una comunicación cálida, eficaz y oportuna que permita conocer sus necesidades y opiniones a fin de abordarlas adecuadamente durante o fuera de los momentos de crisis.

**7.2. Personal del MIDIS, Fondos, Programas Sociales y de otras intervenciones del MIDIS:** Encargadas y encargados del diseño, planeamiento, ejecución y seguimiento de todas las acciones que se realizan en el Sector, por lo que manejan información de primera mano y por lo que es indispensable un adecuado flujo de comunicación y coordinación con ellas y ellos.

**7.3. Congresistas, autoridades gubernamentales, regionales, locales, y gobernadores:** El MIDIS, Fondos, Programas Sociales o cualquier otra intervención que realice debe fomentar una buena relación con las autoridades de los diferentes niveles de gobierno, brindando de manera oportuna la información, coordinación o respuesta requeridas a fin de evitar la generación de situaciones críticas.

**7.4. Medios de comunicación masiva:** Proyectan la imagen de la institución ante la opinión pública. Por ello, es importante facilitarles información clave y precisa que se pueda difundir en un momento de crisis. De lo contrario, se corre el riesgo de que difundan sus propias conjeturas y/o cuenten su versión de los hechos. En muchos casos, estos últimos serán rumores sin fundamento que dañarán la imagen institucional.

**7.5. Sociedad civil:** Son todas las ciudadanas y ciudadanos, fuera de las estructuras gubernamentales, que de modo colectivo y organizado expresan sus demandas y opiniones. Está constituida por las instituciones que definen y defienden una



diversidad de derechos y los movimientos sociales que vigilan la aplicación efectiva de estos derechos.

**7.6. Agencias de cooperación internacional:** Entidades que trabajan de manera coordinada con los gobiernos (nacionales, regionales y/o locales) y la sociedad civil para colaborar en diversos temas (salud, educación, condiciones ambientales, lucha contra la pobreza y la desigualdad, entre otros).



**Comité de Gestión de Comunicación en Situaciones de Crisis**

El MIDIS cuenta con un Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, en adelante el Comité, integrado por sus principales funcionarios, que sean clave en el proceso de afrontar momentos de adversidad y conozcan ampliamente el funcionamiento interno y externo de la institución.



El Comité lidera el proceso de acopio y procesamiento de la información, así como la creación de contenidos que permitan colocar mensajes institucionales en los medios de comunicación, y que dichos mensajes sean posicionados en nuestros grupos de interés.

**9. Miembros del Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis**



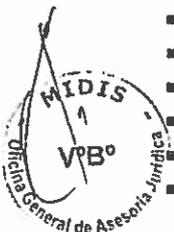
El Comité estará integrado por:

- El/la Ministro/a de Desarrollo e Inclusión Social, quien ejercerá la Presidencia del Comité de Crisis.
- El/la Viceministro/a de Prestaciones Sociales.
- El/la Viceministro/a de Políticas y Evaluación Social.
- El / la Secretario/a General.
- El/la Jefe/a del Gabinete de Asesores.
- El/ la Jefe/a de la Oficina General de Comunicaciones.
- El/la Directora Ejecutiva del Programa Social, en caso corresponda.
- El/la Responsable de la Oficina de Comunicaciones del Programa Social que corresponda o quien haga sus veces.

Las funciones y atribuciones de cada uno de los integrantes del Comité serán las siguientes:

**9.1. Ministra o Ministro de Desarrollo e Inclusión Social**

- Ser responsable de la política de la organización.
- Ejercer la presidencia del Comité.
- Conocer de primera mano los detalles del inconveniente organizacional.
- Declarar oficialmente los momentos de crisis.
- Convocar al Comité.
- Tomar decisiones durante una situación adversa.
- Impartir instrucciones durante la crisis.
- Ser vocera o vocero oficial ante la opinión pública.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo del presente Manual
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.





**9.2. Viceministras o Viceministros**

- Establecer los canales para el recojo de información que permita ejecutar tanto un Plan de Respuesta como el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.
- Establecer estrategias que permitan la continuidad del trabajo institucional aun cuando se presente la situación de crisis.
- Contribuir en la toma de decisiones que correspondan a su área o al beneficio general de la institución.
- Presentar alternativas de solución comunicativas que nutran la estrategia mediática.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo del presente Manual.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.



**9.3. Secretaria o Secretario General**

- Orientar las decisiones del Comité en el marco administrativo y legal de la institución.
- Determinar un plan de respuesta jurídico-administrativo en defensa de los intereses de la entidad, a partir de la crisis experimentada.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo del presente Manual.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.



**9.4. Jefa o Jefe del Gabinete de Asesores**

- Brindar un análisis socio-político-económico del momento de crisis
- Orientar la posición política de la institución y plantear mensajes fuerza.
- Implementar y monitorear planes estratégicos de respuesta frente a la situación de crisis.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo del presente Manual.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.



**9.5. Jefa o Jefe de la Oficina General de Comunicaciones**

- Diseñar los mensajes, las estrategias comunicativas y los medios respectivos para administrar la crisis.
- Implementar y monitorear las estrategias comunicativas propuestas en el Comité.
- Evaluar y analizar el impacto que la crisis va generando en los medios de comunicación.
- Informar de manera permanente al Comité sobre el tratamiento de los medios ante la crisis.
- Conservar las relaciones con los medios de comunicación durante la crisis.
- Convocar a conferencias de prensa que informen sobre el avance y control de la crisis.
- Atender entrevistas en la medida que la crisis así lo demande.
- Redactar posturas oficiales, notas de prensa, comunicados, entre otros.
- Establecer los balances generales y específicos luego de ocurrida una crisis.
- Actualizar el Manual de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo del presente Manual.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones.



**9.6. Directora o Director Ejecutivo del Programa Social**

- Para el caso en que la crisis involucre un Programa Social, el Director Ejecutivo debe:
- Brindar la información necesaria para la atención de la crisis.
  - Orientar contenidos de mensajes
  - Identificar grupos de interés



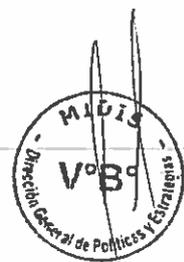


- Implementar y monitorear las estrategias comunicativas propuestas y acordadas en el Comité.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo de la presente Directiva.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones



### 9.7 Jefa o Jefe de Comunicaciones de Programas Sociales

- Recopilar información relacionada al tema que motivó la crisis.
- Proponer los mensajes y los medios respectivos para administrar la crisis, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Implementar y realizar seguimiento a las estrategias comunicativas propuestas en el Comité, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Monitorear y evaluar el impacto que la crisis va generando en los medios de comunicación, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Informar de manera permanente al Comité sobre el tratamiento de los medios ante la crisis.
- Conservar las relaciones con los medios de comunicación durante la crisis.
- Convocar a conferencias de prensa que informen sobre el avance y control de la crisis en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Atender entrevistas en la medida que la crisis así lo demande, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Redactar posturas oficiales, notas de prensa, comunicados, entre otros, en coordinación con la Oficina General de Comunicaciones del MIDIS.
- Otras vinculadas al cumplimiento del objetivo del presente Manual.
- Otras vinculadas en el ejercicio de sus funciones



## 10. Método para afrontar comunicacionalmente cualquier crisis en el sector Desarrollo e Inclusión Social

### 10.1. Fase de Estrategia

Es la etapa que, con el aporte de personal del MIDIS, Fondos, Programas Sociales o de cualquier intervención, así como del acopio de información, permitirá contar con un mapeo de actores y en general de las actividades realizadas por el Sector, a fin de detectar los inconvenientes que desestabilicen los objetivos de la institución. De hacerlo, afrontar una situación de crisis no tendrá mayores impactos.

Para que la Fase de Estrategia se desarrolle sin mayores contratiempos y garantice la resolución de la crisis, se deben realizar dos acciones comunicativas que serán de responsabilidad de la Oficina General de Comunicaciones y de las que hagan sus veces en los Programa Sociales:

- A. Reacción:** Una actitud de detección, difusión y alerta por parte del personal frente a cualquier anomalía que amenace las actividades laborales dentro y fuera del MIDIS, Fondos, Programas Sociales y otras intervenciones. Como no se trata de causar pánico o emergencia masiva, la reacción debe originarse en el marco de unos parámetros específicos:

- A.1.** Consolidar información sobre eventualidades surgidas, con la finalidad de monitorear constantemente la dinámica organizacional de la institución y prever cualquier situación ajena al desarrollo habitual.



**A.2.** Dirigirse al director de la dependencia, para que este a su vez lo haga con el Jefe o Jefa de la Oficina General de Comunicaciones o la que haga sus veces, con la intención de informar minuciosamente del imprevisto que se desarrolla (en persona o a través del correo institucional).

**A.3.** No comentar la posible crisis con otras personas de la institución que se encuentren ajenos al accionar del suceso, para evitar el fomento de los rumores, la tergiversación, la desinformación o incluso el mismo pánico en la entidad.

**A.4.** El personal de la institución debe ponerse a disposición de las indicaciones que establezca en primera instancia el Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, mientras se estudia lo ocurrido.

**A.5.** Quien haya detectado la crisis o su misma dependencia puede realizar un seguimiento del hecho para mantener informado a los respectivos entes de control y hasta donde lo permita este Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.

**A.6.** Presentar posibles soluciones para los casos donde el imprevisto se torne en una crisis inminente.

**B. Respuesta:** Luego de evaluar el suceso y determinar que se trata de una situación de crisis, el Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis del MIDIS tomará el control del tema.

Los parámetros establecidos para realizar una etapa favorable de respuesta son:

**B.1.** Convocar al Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis del MIDIS para que, desde esta instancia, disponga de los canales de comunicación con los que cuenta la institución y los utilice adecuadamente con la orientación de la Oficina General de Comunicaciones (comunicación interna, comunicación electrónica, elaboración de mensajes clave, simulacro de conferencia de prensa, etc.) o las que haga sus veces en los Programas Sociales, de ser el caso.

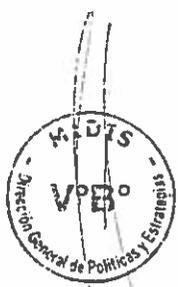
**B.2.** Establecer guías, prevención y respuesta adecuada entre el personal de la institución para limitar el accionar de la crisis en otros planos laborales del MIDIS no afectados, o agravar los ya alterados. Solo el Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis tomará decisiones.

**B.3.** Se elaborará un plan de respuesta que incluya: el discurso para informar sobre la crisis y sus avances, el equipo que efectuará el seguimiento a la crisis, los medios internos y externos para regular el estado de crisis, mecanismos de sondeo que midan los impactos de la crisis con el paso de las horas.

**B.4.** Definir el procedimiento comunicativo a seguir para enfrentar directamente la crisis y aminorar sus efectos.

## 10.2. Fase de neutralización

Es la etapa álgida para enfrentar directamente el problema que afecta la imagen institucional del MIDIS, las políticas sectoriales, sus Fondos, Programas Sociales



o cualquier intervención, con las estrategias comunicativas y el personal planificado.

El Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis debe actuar en un solo frente para aminorar el accionar, el impacto y los efectos secundarios de la vicisitud organizacional. Luego de asumir la responsabilidad de una crisis y plantear una metodología de solución, la comunicación desempeñará un rol protagónico como guía efectiva, bajo la siguiente acción:

**A. Reducción:** El objetivo será atenuar los efectos de la crisis a nivel comunicacional y evitar su activación en la agenda pública. Este mecanismo se establece con lineamientos comunicativos que logren dicho tratamiento del problema en un tiempo determinado:

**A.1.** Tanto para las crisis evitables como las inevitables (descritas antes), los canales de comunicación del MIDIS, Fondos y sus Programas Sociales, deben enfocarse en informar prudentemente sobre la crisis y presentar mensajes claros al personal de la institución para que ellas y ellos integren la solución y no acrecienten el problema con rumores o datos equívocos.

**A.2.** Los canales internos y externos del MIDIS, Fondos y Programas Sociales deben informar oportunamente y de manera mesurada a los públicos directamente afectados y a los medios de comunicación externos, cuando lo amerite la crisis.

**A.3.** Los mensajes construidos para su envío a medios escritos, radiales, televisivos y digitales con los que cuenta la entidad requieren claridad y ser concretos para no confundir a los públicos. Además, deben pasar por los filtros respectivos para su emisión.

**A.4.** Los talleres periódicos de tipo inductivo, formativo y preventivo son cruciales como estrategias comunicativas que se deben aplicar en las dependencias, para preparar constantemente al recurso humano a que posibilite la reducción del problema durante esta fase.

### 10.3. Fase de recuperación

En esta fase las Oficina Comunicaciones del MIDIS, y de los Programas Sociales de ser el caso, se deben enfocar en reforzar la estabilidad de la imagen corporativa entre sus distintos públicos, generando tranquilidad y confianza después de un momento crítico.

Para ello, es necesario:

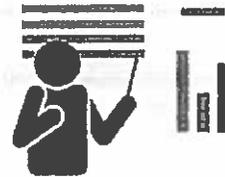
- Las voceras y voceros liderarán los comunicados con mensajes fuerza, que contribuyan a la fortaleza de la imagen de la institución.
- Aplicar sondeos y encuestas a públicos internos y externos que pudieran haber sido afectados por la crisis a fin de conocer sus apreciaciones frente a las mismas y determinar con ello nuevas estrategias de prevención.



## GESTION DE COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS

Oficina General de Comunicaciones

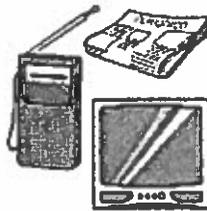
### El camino a seguir



**Identifique la crisis**

**Conforme un equipo que gestione la comunicación en situación de crisis**

**Obtener la información y preparar la respuesta**



**Comunicar para Crecer**



**Análisis y evaluación de la crisis**

**Presencia en medios de comunicación**

**Planificación de contenidos y mensajes**



**Proceso de recuperación (Generación de confianza)**

**Acciones administrativas**

**Informar al público interno**

**Reunión con medios de comunicación**

**Encuesta de percepción de imagen**



Oficina de Comunicaciones  
 (Fuente) Elaboración propia





12.

**Questionario para establecer hechos que han generado la crisis**

- ¿Qué ocurrió exactamente?
- ¿Cómo y cuándo se produjeron los hechos?
- En estos momentos, ¿qué datos obran en su poder?
- ¿Por qué se produjeron los hechos?
- ¿Cuál fue la falla?
- ¿Dónde están localizados los hechos?
- ¿Qué zonas se encuentran afectadas?
- ¿Quiénes son los afectados?
- ¿Cómo se encuentran?
- ¿Hay víctimas o heridos? ¿Cuántos?
- ¿Existe un impacto en vidas humanas?
- ¿Qué tipo de medidas han adoptado las autoridades?
- ¿Cuál es la situación de la crisis?
- ¿Existe un impacto de la infraestructura de la organización?
- ¿En qué situación se encuentra la organización?
- ¿Se han visto afectados los diferentes servicios que ofrece la organización?
- ¿Cuál es el impacto económico de estos hechos?
- ¿Hay seguros?
- ¿Cuáles son las implicaciones y responsabilidades legales o políticas que se pueden derivar de estos hechos?
- ¿Qué acciones inmediatas se están llevando a cabo?
- ¿Cuáles son los planes de recuperación?
- ¿En cuánto se estiman las pérdidas económicas?

