



PERÚ

Ministerio
de SaludHospital de Emergencias
Villa El Salvador

"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

N° 045 -2019-DE-HEVES

RESOLUCIÓN DIRECTORAL:

Villa El Salvador, 01 ABR. 2019

VISTO:

El Expediente N° 19-003414-001, que contiene la Nota Informativa N° 008-2019-UCII-HEVES de fecha 13.02.19, de la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional y el Proveído N° 036-2019-OPP-HEVES de fecha 05.03.19, de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; y

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N°008-2017-SA, modificado por el Decreto Supremo N° 011-2017-SA, se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, estableciendo al Hospital de Emergencias Villa El Salvador, como un órgano desconcentrado del Ministerio de Salud, dependiente de la Dirección de Redes Integradas de Salud de su Jurisdicción;

Que, en atención a la Nota Informativa N° 008-2019-UCII-HEVES de fecha 13.02.19, la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional remite la propuesta de MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS DEL HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR y la opinión técnica que sustenta el referido MANUAL, para su aprobación mediante acto resolutivo correspondiente;

Que, la referida propuesta de MANUAL tiene por objetivo general establecer los lineamientos, principios y directrices de administración del riesgo y respuesta institucional ante cualquier crisis interna y externa que eventualmente desestabilice la responsabilidad, los sistemas, los procedimientos, los servicios y la imagen del Hospital de Emergencias Villa El Salvador; de forma que se actúe con la finalidad de conservar su credibilidad y reputación hacia la opinión pública y los actores sociales y políticos que se encuentren involucrados;

Que, asimismo, mediante Proveído N° 036-2019-OPP-HEVES de fecha 05.03.19, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, ha emitido pronunciamiento favorablemente sobre el proyecto de MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS DEL HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR, en atención al Informe N° 009-2019-ORGANIZACIÓN-OPP-HEVES de fecha 21.01.19, del responsable del área de Organización, de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto;

Que, asimismo, la referida propuesta de MANUAL, cumple con las disposiciones previstas en las "Normas para la Elaboración de Documentos Normativos del Ministerio de Salud", aprobadas por Resolución Ministerial N° 850-2016/MINSA de fecha 28.10.16;

Que, con la finalidad de continuar con el desarrollo de las actividades y procesos técnico-administrativos a nivel institucional, resulta pertinente atender lo solicitado por la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional, y en consecuencia emitir el correspondiente acto resolutivo, aprobando el proyecto de MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS DEL HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR, de acuerdo al marco normativo vigente;

Que, el Artículo 10° Literal c) del Manual de Operaciones (MOP) del Hospital de Emergencias Villa El Salvador, aprobado por Resolución Jefatural N° 381-2016-IGSS de fecha 27.05.16, establece las atribuciones y responsabilidades del Director Ejecutivo, entre las cuales se encuentra, la prerrogativa de expedir Resoluciones Directorales en asuntos que sean de su competencia;

Con la visación de la Jefa de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Jefe de Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional, el Jefe de la Unidad de Asesoría Jurídica del Hospital de Emergencias Villa El Salvador; y

De conformidad con las normas contenidas en la Ley N° 26842, Ley General de Salud, y sus modificatorias; el Decreto Legislativo N° 1161, Ley de Organización y Funciones del Ministerio



C. LEON G.



S. DONAYRE C.



E. SERVÁN V.



R. CRUZ M.



PERÚ

Ministerio
de Salud

Hospital de Emergencias
Villa El Salvador

"Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad"

de Salud; el Decreto Supremo N° 008-2017-SA, modificado por el Decreto Supremo N°011-2017-SA, que aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud; la Resolución Ministerial N° 850-2016-MINSA, que aprobó el documento denominado "Normas para la Elaboración de Documentos Normativos del Ministerio de Salud"; y el Manual de Operaciones (MOP) del Hospital de Emergencias Villa El Salvador, aprobado por Resolución Jefatural N° 381-2016-IGSS; y

SE RESUELVE:

Artículo Primero.-Aprobar el **MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS DEL HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR**, por las consideraciones expuestas, el cual consta de dieciséis (16) folios, y que forman parte de la presente Resolución Directoral.

Artículo Segundo.- Disponer que la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional, proceda a publicar y difundir la presente Resolución Directoral en la página web del Hospital.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE y CÚMPLASE.



S. DONAYRE C.



MINISTERIO DE SALUD
HOSPITAL DE EMERGENCIAS VILLA EL SALVADOR

M. C. Carlos I. León Gómez
M.C. Carlos I. León Gómez
DIRECCIÓN EJECUTIVA

C.c. Oficina de Planeamiento y Presupuesto
Unidad de Asesoría Jurídica
Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional



E. SERVÁN V.



R. CRUZ M.

MANUAL DE GESTIÓN CRISIS

Hospital de Emergencias
Villa El Salvador
HEVES

Unidad de Comunicaciones
e Imagen Institucional



INDICE

1. Introducción.
2. Objetivos
3. Definición de crisis
4. Características de una crisis
5. Lo que no se debe hacer
6. Pasos a seguir para el manejo de una crisis.
7. Flujograma de atención de crisis
8. Comité de crisis
9. Funciones de equipo de crisis
10. ¿Cómo recopilar la información?
11. Análisis de la información
12. Identificar alternativas de solución
13. Mensajes a transmitir
14. Identificar y preparar al vocero
15. Evaluación e informe final del Comité de Crisis
16. Implementación de medidas
17. Media training



I. INTRODUCCIÓN

Las crisis son situaciones que se pueden presentar de manera imprevista y acarrear serias complicaciones que debilitan, en diferente medida, la reputación de la institución que las afronta; creando conflictos/dudas entre los funcionarios, usuarios, beneficiarios, aportantes, líderes sociales y políticos, comunidad en general y medios de comunicación.

Debemos tener como principal premisa que la "Crisis" es un suceso negativo, previsto e involuntario que tiene un control limitado y con un resultado incierto, por ello son inevitables y siguen su propio patrón.

El presente Manual de Crisis de Comunicación, tiene como finalidad brindar herramientas concretas a los equipos directivos del Hospital de Emergencias Villa El Salvador para atender de manera oportuna y adecuada aquellas situaciones de crisis que se puedan presentar y así actuar con rapidez, de esta manera tener una ventaja estratégica sobre estas situaciones que nos permita afrontarlas.

Cabe destacar que de ninguna manera, el presente documento garantiza la solución de cada crisis que se presente, y en ningún caso servirá como recetario que se debe aplicar al pie de la letra, sino que será un orientador en el actuar de los diferentes actores de la gestión que debe afrontar la crisis con el criterio y evaluación que amerite cada situación.

Asimismo, en concordancia con lo planteado en el manual de marca, se debe considerar que el mejor activo para afrontar una crisis es la "REPUTACIÓN", la misma que se debe construir como parte de un plan estratégico que oriente cada paso y que a la postre sea el mejor intangible para afrontar situaciones de crisis.



de crisis (aunque parezca mentira) son las más comunes y las que afectan en mayor medida a las organizaciones. Se encuentran asociadas a la falta de supervisión y diligencia en nuestro actuar y aunque tienen una naturaleza predecible, son las más peligrosas las que acarrear un mayor riesgo y responsabilidad, pues han sido situaciones que claramente pudieron evitarse.

En esta categoría tenemos las acciones derivadas de la:

- **Desinformación u omisión de los procedimientos y normas establecidas.** falta de diligencia en la supervisión y mantenimiento de equipos, mobiliario, fallas en la ejecución de normas y protocolos clínicos, reglas de convivencia, uso inadecuado de ambientes, infraestructura, deberes laborales, ética en la función, situaciones cercanas a hechos de corrupción, llenado de historias clínicas, certificados, etc.
 - **Manejo incorrecto de la comunicación.** manejo incorrecto de la comunicación hacia usuarios y entre colaboradores, trato incorrecto a pacientes, falta de empatía, fallas en el manejo emocional en situaciones cotidianas, mal manejo de la imagen corporativa, falta de información en el manejo de pacientes, accidentes, etc.
 - **Manejo inadecuado de la gestión.** Falta de diligencia en el manejo de citas, colas, cirugías, desabastecimiento de medicamentos, manejo presupuestal, contratación de personal, etc.
2. **Crisis inevitables:** o accidentales, ya que el origen muchas veces se encuentra en la naturaleza o en la fatalidad (desastres naturales o accidentes al interior de las instalaciones de la empresa, crisis mediáticas no comunicadas o no predecibles, etc.)

IV. CARACTERÍSTICAS DE UNA CRISIS

1. **Sorpresa:** Las crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la institución, por lo que se hace importante tener en cuenta que lo único seguro al momento del desarrollo de una crisis institucional es la misma incertidumbre. Esto no debe asustar ni crear zozobra entre los que dirigen la crisis pues es algo que no se pueden manejar en primera instancia y deben comprender que luego de la sorpresa se debe continuar la gestión de crisis que se plantea.
2. **Falta de información:** Es imprescindible que los funcionarios entiendan que nunca tienen la información a mano y que cualquier supuesto debe ser corroborado mediante la búsqueda de información confiable. Se debe manejar constantemente información general y específica del HEVES tanto para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que encausen la solución.



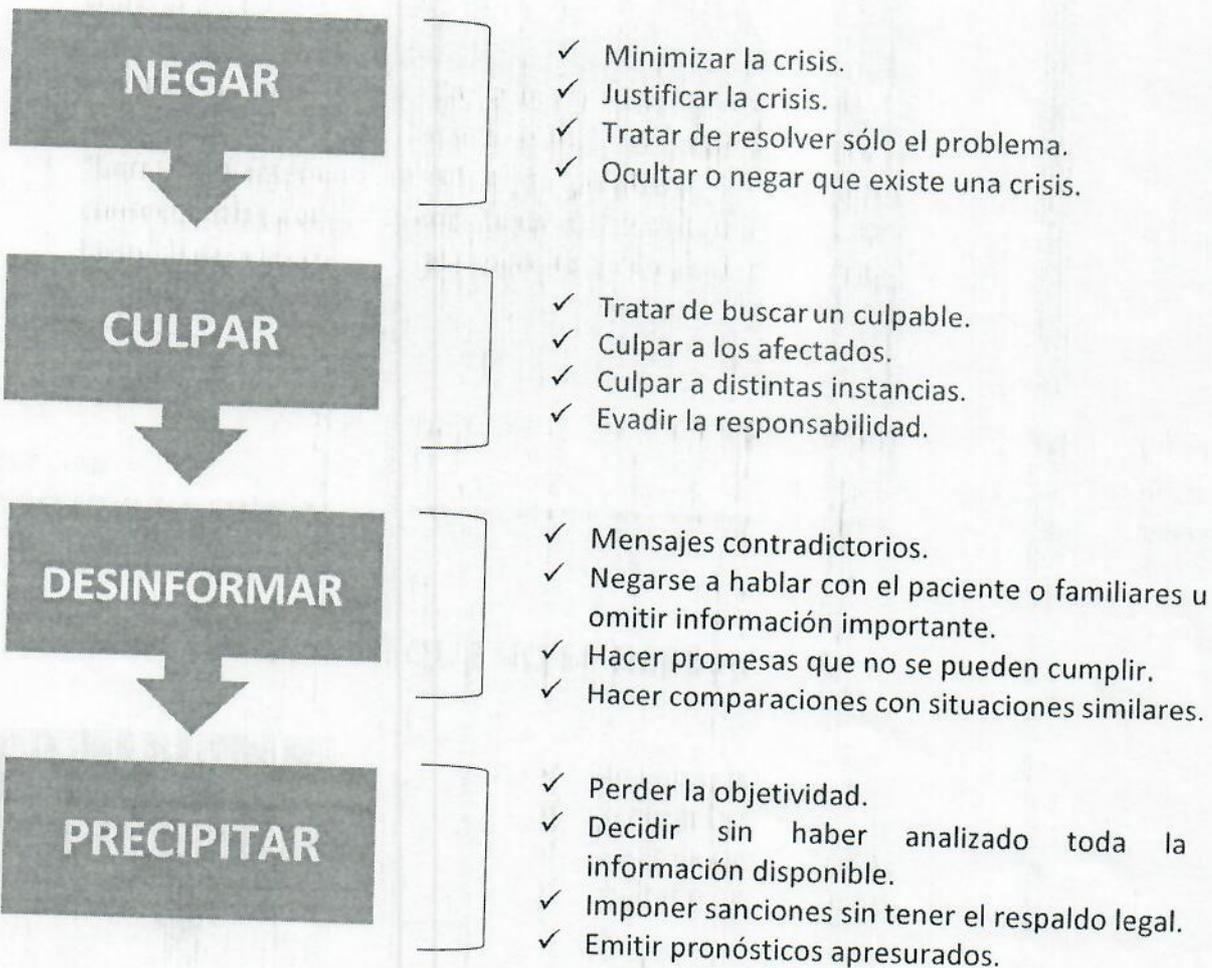
C. LEON G.



3. **Escalada de acontecimientos:** Generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves del Hospital; por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena.
4. **Sensación de pérdida de control:** En medio de una crisis se genera la sensación de que las cosas parecen haberse salido de las manos, impaciencia, desconcierto e imposibilidad para mejorar; es importante para ello, inculcar en los funcionarios una actitud de alerta y prevención, que los capacite en la detección temprana de los síntomas de una eventual dificultad en conjunto, con planes de contingencia aplicables de acuerdo al problema y sus posibles consecuencias.
5. **Foco de atención:** Si bien es cierto que cuando llega una crisis, la Institución debe centrar su atención en ésta, ello no implica que se descuiden los demás aspectos que podrían parecer ajenos a esta situación pero que ante la desatención, pueden o bien aumentar el problema, o bien generar uno nuevo que abarque otras esferas.
6. **Sensación de persecución:** Habitualmente se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis por la que pueda atravesar la institución; no hay una responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés como los medios de comunicación y similares, están buscando afectar a la institución de alguna manera sin que sea cierto. Que la prevención y la alerta no sobrepasen a los terrenos extremos.
7. **Pánico:** Las primeras percepciones que se tienen ante el arribo de una crisis son de pánico y miedo, ya que se vive una incertidumbre y en mayor grado por el desconocimiento del tema; sumado a ello, las pocas muestras de resultados positivos. Lo anterior, acrecienta dicho sentimiento de impotencia que sólo podría aminorarse con el desarrollo del plan de respuesta para la crisis; y que puede presentarse en un menor grado al estar dispuesto y alerta para cualquier situación.
8. **Enfoque a corto plazo:** En primera instancia, se suele trabajar y pensar exclusivamente en respuestas a corto plazo frente a la crisis, es decir, buscando "borrar" tajantemente la situación problema, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar ésta vicisitud a futuro. Se requiere crear un historial para la crisis, con el propósito de no perderla de vista



V. LO QUE NO SE DEBE HACER



DATOS IMPORTANTES:

- Reconocer la crisis.
- Mantener la calma.
- Contar con un directorio actualizado de todo el personal y de quienes pueden ayudar a gestionar la situación.



C. LEÓN G.



VI. PASOS PARA UN MANEJO DE CRISIS

1

Identificar la crisis e informar al Jefe de la Unidad o Servicio y al Director Ejecutivo sobre la situación.

2

Conformar o convocar el comité de gestión de crisis.

3

Recabar la mayor cantidad de información disponible.

4

Analizar la información para identificar el problema, conocer que originó la crisis y definir los detonantes y causas de la crisis.

5

Identificar las alternativas de solución que puedan aplicarse de manera inmediata.

6

Proponer mensajes similares pero con diferente tratamiento según sean: pacientes y familiares, medios de comunicación y autoridades o líderes políticos y sociales.

7

Evaluar las acciones o protocolos para el manejo y contención de crisis. Definir además, los procesos a seguir según las normas establecidas.

8

Elaborar un informe, comunicado y documentos técnicos según competencia.

9

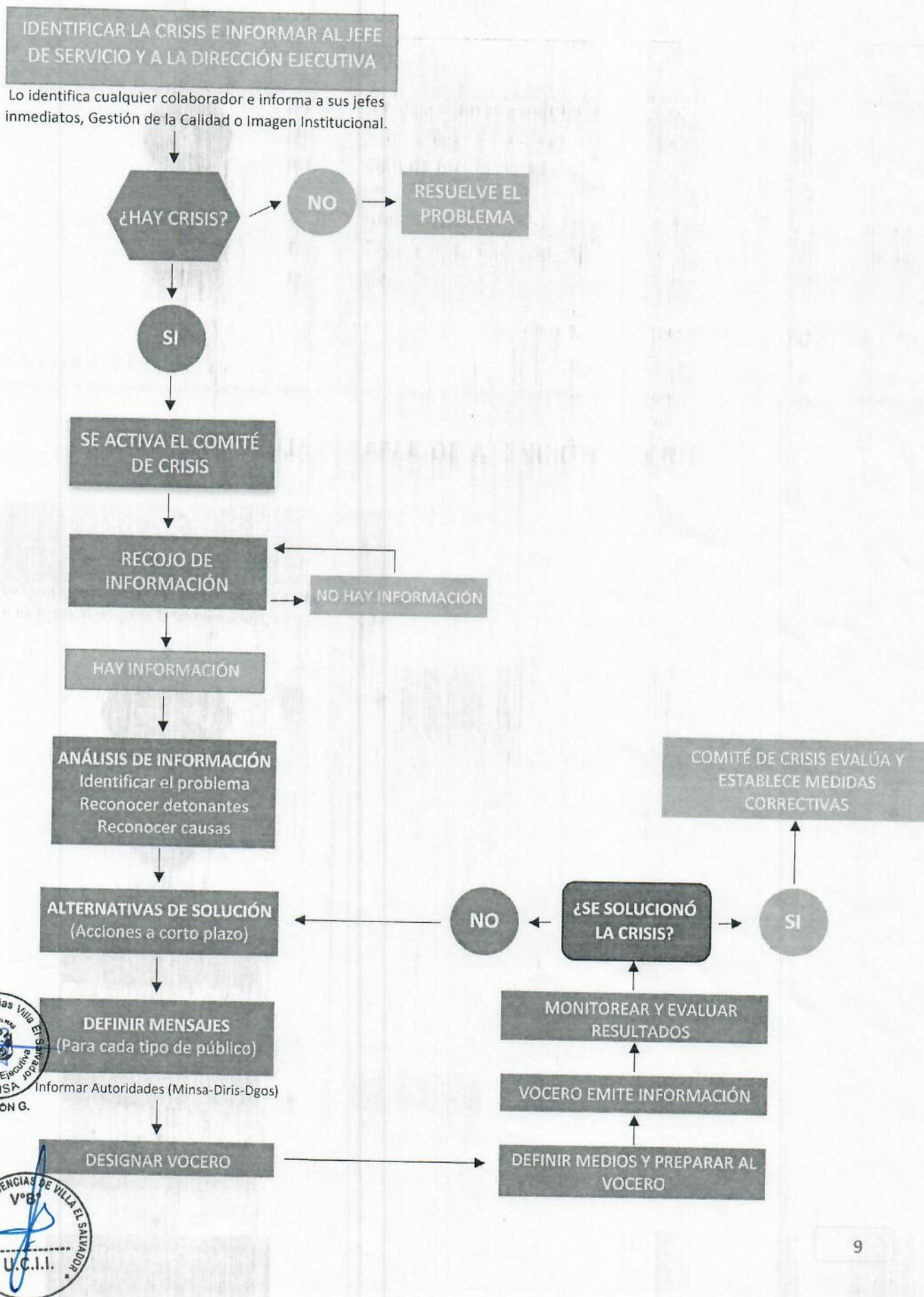
Determinar las acciones a mediano y largo plazo que permitan pasar de la crisis a la fase constructiva, que eviten la presentación de nuevas crisis.

10

Instrumentar las acciones a mediano y largo plazo y evaluar su impacto. Así como elaborar el informe final que documente la experiencia.



VII. FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN DE CRISIS



VIII. COMITÉ DE CRISIS

A. Miembros permanentes:

- ↓ Director ejecutivo (quien lo preside)
- ↓ Director clínico o director adjunto (secretario técnico)
- ↓ Jefe de comunicaciones e imagen institucional.
- ↓ Jefe de gestión de la calidad.

B. Miembros temporales:

- ↓ Jefe del servicio/oficina involucrada.
- ↓ Jefe de las áreas que han brindado atención o están involucradas en el tema.
- ↓ Personal de salud directamente involucrado (farmacia, laboratorio, UAP, seguros, servicio social, administrativo, seguridad, jurídico)

C. Miembros invitados:

- ↓ En caso necesario se invitará a aquellas personas que se considere pueden aportar conocimientos y experiencia para la atención de la crisis, y pueden ser internos o externos.

IX. FUNCIONES DEL COMITÉ DE CRISIS

- Convocar a jefes y personal involucrado en los casos de crisis.
- Recabar toda la información disponible.
- Analizar la información.
- Determinar en qué consiste la crisis y delimitarla.
- Proponer acciones inmediatas y alternativas viables de solución.
- Proponer mensajes claves para comunicación de crisis.
- Proponer vocero y establecer los medios de difusión de respuesta.
- Evaluar resultados de la respuesta y atención del caso.
- Instrumentar y evaluar el plan de manejo de crisis.

Con el fin de asegurar que las reuniones del equipo de crisis sean productivas, es importante seguir las recomendaciones que se encuentran en el anexo 1.



C. LEON G.



X. ¿CÓMO RECOPIRAR LA INFORMACIÓN?

Con el fin de contar con la mayor información posible que permita caracterizar la problemática es importante concentrar dicha información, la cual se puede obtener de fuentes primarias y fuentes secundarias.

A. Fuentes primarias

Entrevistas directas a:

- ✓ Pacientes y Familiares. Importante paso en el que además, se realiza el acercamiento necesario con el paciente y/o sus familiares.
- ✓ Jefes de los servicios/oficinas involucradas.
- ✓ Personal vinculado con la problemática.

B. Fuentes secundarias

- ✓ Historia clínica.
- ✓ Documentación relacionada al tema (Expedientes o reportes asistenciales o administrativos).
- ✓ Videos de seguridad.
- ✓ Bitácora de mantenimiento de equipos o infraestructura.
- ✓ Bitácora o reportes de seguridad.
- ✓ Comunicaciones internas (correos, WhatsApp, otros vinculados)
- ✓ Estadísticas disponibles.
- ✓ Normas vigentes, guías clínicas, leyes y cualquier documento legal referido al tema.

Es importante que toda esta información sea lo más certera y veraz posible y que sea resguardada y quede documentada.

Recuerde que se trabajará con la información disponible; trabaje con la información que fue posible recabar y posteriormente recopile el resto de la información.

XI. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

- a) Establecer el problema que originó la crisis y definirlo de manera precisa.
- b) Posibles detonantes: En la mayoría de las crisis es posible identificar los detonantes de la misma, es decir aquellas situaciones que hicieron que pase de un problema a una crisis. Esta identificación permitirá orientar las acciones a instrumentar, su priorización y las medidas correctivas. Entre los principales detonantes están:

- ✓ Mediatización de la situación (medios de comunicación).
- ✓ Denuncia de un paciente o sus familiares.
- ✓ Denuncia por parte de otras Instituciones o autoridades.



- ✓ Denuncia por parte de un sindicato o agrupación de trabajadores/personas.
- c) Las posibles causas:
- ✓ Comunicación inadecuada, insuficiente, imprecisa o confusa hacia el paciente y sus familiares, así como entre el personal del hospital.
 - ✓ Falta de ética, manejo inadecuado en la atención de pacientes o errores en los procesos quirúrgicos.
 - ✓ Mal manejo emocional o falta de respuesta oportuna.
 - ✓ Falta de diligencia en algún punto del proceso desarrollado que detona una situación de crisis.
 - ✓ Cobros inadecuados, pagos mal direccionados, etc.
 - ✓ Falta o ausencia de profesionales.
 - ✓ Falta de equipamiento o equipo en mal estado.
 - ✓ Problemas en la administración y dotación de medicamentos.
 - ✓ Problemas organizacionales, como carencia de protocolos, guías o normativa para la atención de usuarios.
 - ✓ Factores externos, por ejemplo eventos que rebasen la capacidad de la unidad hospitalaria, accidentes, desastres, etc.
 - ✓ Carencia, deficiente planeación o fallas en la ejecución de procedimientos por parte de recursos humanos.

Generalmente las causa de la crisis se atribuye a la falta de algún recurso o a una persona, sin embargo lo más probable es que esto, a su vez, esté determinado por la verdadera causa, y también probablemente se trate de una combinación de factores. Es importante encontrar la causa-raíz.

Para identificar todas las causas y detonantes posibles:

- ✓ Pida a los miembros permanentes y temporales que de manera libre planteen las causas que pudieron dar origen a la crisis.
- ✓ Anote en el pizarrón, rotafolios, tarjetas, etc. todas las causas, evitando repetir las ya mencionadas.
- ✓ Con el propósito de identificar las causas de fondo cuestione, en varias ocasiones, a todos los miembros sobre el porqué de cada una de las causas identificadas, hasta identificar la causa raíz.
- ✓ Organice todas las causas identificadas
- ✓ Defina la severidad y magnitud del problema considerando la gravedad de los daños, el número de personas afectadas y la capacidad de respuesta del hospital. Una herramienta que se puede utilizar para conocer la severidad y magnitud de la crisis es la matriz de evaluación de riesgo del incidente, así como una escala de severidad.
- ✓ Priorice las causas de la crisis e identifique las situaciones vulnerables generadas por la propia crisis y que pueden aumentar la dificultad en su abordaje y control.



Una vez identificadas las causas de la crisis, priorízalas utilizando una Gráfica de Pareto, para poder plantear alternativas de solución viables.

XII. IDENTIFICAR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

- Proponer alternativas de solución viables,
- proponer una persona responsable de ejecutarlas y hacer seguimiento.
- Definir claramente el propósito que se quiere alcanzar al desarrollar estas alternativas.

Conteste a las siguientes preguntas:

Qué (acciones)	Quién (responsable)	Cómo (estrategias)	Cuándo (cronograma)	Con qué (recursos)	Donde (Lugar)

XIII. MENSAJES A TRANSMITIR

El mensaje debe ser preparado para los grupos objetivos determinados (al paciente y sus familiares, al personal de la unidad y a los medios de comunicación). La comunicación que se trasmite debe basarse en los siguientes Principios:

- Derecho a la información.
- Rigurosidad científica.
- Veracidad.
- Transparencia.
- Claridad en la información.
- Participación informada.

XIV. IDENTIFICAR Y PREPARAR AL VOCERO

El vocero general para situaciones de crisis de gran envergadura y que en algunos casos tengan una connotación política, deberá ser asumida por el Director Ejecutivo del hospital. Para otros casos que se puedan mediatizar, deberá ser asumida por el jefe de servicio o quién designe el comité de crisis.

El vocero debe tener las siguientes características:

- Amplio conocimiento del tema.
- Experiencia en el manejo de medios.
- Capacidad de síntesis y expresión didáctica.
- Disponibilidad continua durante la crisis.
- Buen manejo de la comunicación corporal.
- El vocero deberá ser personal con cargo o jefatura del servicio involucrado.

El vocero deberá transmitir los mensajes claros y con credibilidad.



Un aspecto importante a considerar en la comunicación de crisis es que existen diferentes grupos de población que pueden ser afectados y estar involucrados en una crisis, por lo que las necesidades de información y comunicación son diferentes para cada grupo, siendo necesario diferenciarla, de acuerdo con los intereses o atribuciones de cada uno de ellos.

Entre los principales grupos a considerar están:

1. Personas afectadas o involucradas y sus familiares.
2. Autoridades del sector salud.
3. Otras autoridades en los tres niveles de gobierno.
4. Instituciones académicas.
5. Líderes de opinión.
6. Medio de comunicación.
7. Asociaciones y agrupaciones profesionales.
8. Organizaciones no gubernamentales.
9. Partidos políticos.
10. Población en general.

Los mensajes deben ser claros, cortos y estar expresados en lenguaje sencillo. Es conveniente no dar más de tres mensajes.

Target	Palabra clave	Principales mensajes	Instrumentos a utilizar	Estrategias de comunicación	Responsable

XIV. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Una vez recabada la información, se deberá elaborar un informe concreto, objetivo y claro, que debe contener información relativa al problema, causas, propuestas de solución, acciones instrumentadas a la fecha, recursos y apoyos adicionales que requieran.

Modelo de Formato:

PROBLEMA	CAUSA PRIORIZADA	ACCIONES A INSTRUMENTAR	RESPONSABLES	RESULTADO ESPERADO	FECHA LIMITE	ACCIONES INSTRUMENTADAS

Es importante ser flexible para cambiar sobre la marcha las acciones, de acuerdo a la respuesta que se vaya teniendo.

Conjuntamente con el resto del equipo de manejo de crisis identifiquen los puntos en los que hubo alguna falla y propongan las alternativas de solución.



XV. EVALUACIÓN E INFORME FINAL CON EL COMITÉ DE CRISIS

El comité de crisis evalúa la respuesta de los grupos involucrados para determinar si la misma fue solucionada, emitiendo un informe final y evaluando si esta puede activarse posteriormente o puede quedar cerrada.

Es importante instrumentar todas las acciones a mediano y largo plazo que se hayan identificado y evaluar su impacto en la gestión. De esta forma se evitarán futuras crisis y se habrá pasado a la fase constructiva que fortalecerá a la unidad hospitalaria. Con el fin de compartir la experiencia y las lecciones aprendidas es necesario elaborar un informe final y remitirlo tanto al jefe inmediato superior como a la Unidad o departamento involucrado. Asimismo, tener una reunión de gestión donde se aborde de forma clara los hechos ocurridos y las medidas correctivas a adoptar.

XVI. IMPLEMENTACION DE MEDIDAS PARA EVITAR NUEVAS CRISIS.

Las acciones a mediano plazo son aquellas que pueden realizarse con los recursos propios y requieren de un tiempo prudencial para su implementación (seis meses máximo). Las acciones a largo plazo son aquellas que requieren de un monto presupuestal mayor y que deberán de ser claramente definidas y justificadas, considerándolas en el programa presupuestal de administración para el siguiente año, a fin de asegurar los recursos que permitan llevarlo a cabo y tener su cumplimiento.

El cumplir con estas acciones permitirá evitar crisis futuras.

XVII. MEDIA TRAINING

La preparación de los voceros se hace indispensable para poder disponer de forma rápida y adecuada de una persona que sea el rostro de la institución para responder y transmitir los mensajes clave y poder superar lo más rápido posible la crisis por la que se atraviesa. Sin embargo, elegir al vocero adecuado no es fácil, toda vez que si se elige a un persona que no sea la idónea para esto podría resultar en un agravamiento de la crisis e incluso la generación de otros frente que abordar, haciendo retroceder y agudizando en gran medida la problemática y deterioro de la reputación institucional.

Es por ello que la elección de los voceros debe ser una decisión pensada en todas las aristas que se puedan generar a partir de la crisis, por ejemplo:

- ✓ **Canal:** La diferencia entre responder mediante un comunicado, una entrevista telefónica, una entrevista radial o una entrevista televisiva implica diferentes habilidades por parte del vocero, para lo cual debe



estar preparado y calificado, de lo contrario no se transmitirá adecuadamente el mensaje y se puede terminar agravando la situación.

- ✓ **Medio:** Asimismo, analizar si la respuesta se da a través de un medio de comunicación local, nacional, para un noticiero o para un dominical también afecta directamente el nivel de impacto y rebote de lo que digamos públicamente, por ello analizar esta información previa resulta vital y merecen diferentes tipo de compromisos y preparación.
- ✓ **Situación que se afronta:** Dependiendo de qué tipo de crisis se afronta es necesario que se pueda definir el tipo de vocero que se requiere. Por ejemplo, para una crisis que involucre una situación política compleja y que además involucre la gestión como Ministerio de Salud, el que debe afrontar la crisis es el director ejecutivo, en cambio para casos como problemas de atención de un paciente específico, puede responderse a través del jefe del servicio que atendió al paciente.
- ✓ **Tipo de periodista:** Existen periodistas que son conocidos por el estilo que manejan siendo necesario realizar una investigación previa para definir si salir a declarar ante ellos es la mejor opción. Para casos en los que sea imprevisible el comportamiento y direccionamiento que se dé a la noticia se puede optar por otro tipo de canales para responder.

El media training parte por identificar a los posibles voceros al interior de la institución, para ello se debe coordinar con la dirección ejecutiva los principales candidatos y realizar un cronograma para su preparación. Esta actividad debe ser liderada por la Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional y debe mantenerse un constante asesoramiento que permita mantener en permanente preparación a los voceros.

El ambiente, personal que ejecuta el media training, así como los equipos y posterior visualización y análisis del media training son de vital importancia para realizar una preparación adecuada. Asimismo, se debe iniciar un protocolo de salida en medios en situaciones reales y con temas controlados que permitan ampliar la experiencia de nuestros voceros y afrontar de una mejor manera las situaciones de crisis cuando se presenten.



C. LEÓN G.

