



Inspectoría  
Santa Rosa  
de Lima (PER)

**Manual de gestión  
y comunicación  
ante situaciones  
de crisis**



# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>PRESENTACIÓN</b>	9
<b>ACERCA DE LA CRISIS</b>	11
<b>PREVENCIÓN DE LA CRISIS</b>	13
1. CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ DE CRISIS	13
1.1 INTEGRANTES	13
1.2 ALGUNAS RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS DE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CRISIS LOCAL	14
1.3 FUNCIONES DEL COMITÉ DE CRISIS	16
1.4 ALGUNAS TAREAS DEL COMITÉ DE CRISIS	17
2. RECURSOS PREVENTIVOS DE COMUNICACIÓN	17
<b>ANTE UNA CRISIS</b>	19
1. ACCIÓN EN LO OPERATIVO	19
2. ACCIÓN EN LO COMUNICACIONAL	20
2.1 LO QUE NUNCA SE DEBE HACER	20
2.2 LO QUE SE DEBERÍA HACER	20
2.3 AL INTERNO DE LA OBRA O LA INSPECTORÍA	21
3. PARA TENER EN CUENTA AL MOMENTO DE INFORMAR	22
4. ACCIONES INMEDIATAS DE SEGUIMIENTO	23
<b>RECUPERACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	25
<b>ANEXOS</b>	27
<b>ANEXO I: POSIBLES CRISIS</b>	29
<b>ANEXO II: ¿CÓMO CONSTRUIR UN MENSAJE CLAVE?</b>	33
<b>ANEXO III: CRISIS DE COMUNICACIÓN EN LAS REDES SOCIALES</b>	41
<b>ANEXO IV: ACTITUDES QUE NO FAVORECEN EL ABORDAJE DE LAS CRISIS</b>	43
<b>ANEXO V: MAPA DE MEDIOS</b>	45
<b>ANEXO VI: NORMATIVA APLICABLE EN EL PERÚ</b>	47



El presente documento tiene la referencia del elaborado por el equipo de Comunicación de la Inspectoría Salesiana Ceferino Namuncurá (ARS).

Revisado y se añadió aportes con el equipo de Comunicación de la Inspectoría Salesiana Santa Rosa de Lima (PER)

*Diseño y diagramación:*

*Centro Salesiano de Comunicación – Asociación Civil TVP.*



*“No puede impedirse el viento, pero hay que saber construir molinos”* dicen que afirma un proverbio holandés.

Bien puede servir esta sentencia para motivar brevemente este documento que tienen en sus manos.

En nuestras presencias salesianas participan muchas personas, hay diversidad de propuestas, proyectos y emprendimientos en marcha: todo ello es signo de la vitalidad de nuestras casas.

Con todo lo hermoso que esto trae aparejado es cierto también que tanta vitalidad desencadena, cada tanto, conflictos, dificultades y situaciones que se convierten en auténticas crisis.

En estas páginas, se ofrecen algunas pistas e indicaciones que nos pueden ayudar a prevenir las crisis de magnitud en nuestras instituciones.

Y, en el caso de que lleguen a darse, nos orienta para brindar una respuesta adecuada, sobre todo desde el ámbito comunicacional, que nos ayude a convertir esos momentos dolorosos en verdaderas oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

¡Muchas gracias, entonces, por tener presente estas orientaciones!

*P. Manuel CAYO*  
Provincial Salesiano





## PRESENTACIÓN

El presente documento establece políticas, procedimientos y una guía de acción ante posibles escenarios de crisis junto con la manera de comunicarlas. De esta manera se busca prevenir posibles situaciones y actuar de modo apropiado ante los acontecimientos que puedan acaecer.

Además, contiene criterios y acciones que ayudarán a los responsables de las obras salesianas a enfrentar las situaciones de crisis. Hay tres aspectos centrales a tener en cuenta:

- **La importancia del sistema preventivo.** Poseemos una serie de criterios y un estilo de acción que pone el acento en la prevención. La experiencia indica que, si somos preventivos, muchos problemas no se convertirán necesariamente en una crisis, y si ya nos hallamos ante una crisis, siempre el sistema preventivo puede ayudarnos a dar una mejor respuesta.
- **La importancia del trabajo de equipo.** En cualquier orden de la vida el excesivo individualismo puede jugaros una mala pasada. También ante los estados de crisis, la comunión nos ayuda a dar una mejor respuesta. Hoy más que nunca el líder es el equipo. Es importante que los responsables de una obra sepan analizar la situación desde diversas dimensiones.

- **La importancia de lo comunicacional.** Una crisis ha de ser enfrentada desde aspectos como son el carismático, moral, psicológico, legal, etcétera. Y un lugar decisivo ocupa lo referido a la comunicación. a la hora de los problemas, de la obra o institución se espera una palabra, un mensaje. Hay que saber recurrir al lenguaje más apropiado y elegir los canales más oportunos para dar esa palabra

*Delegación de Comunicación Social (PER)*

## ACERCA DE LAS CRISIS

Cada organización, al igual que cada persona, al enfrentar una situación límite, pone a prueba capacidad y habilidad para manejarla. También se pone en juego el grado de identidad a su visión, a sus valores, para dar una respuesta coherente.

Algunos episodios pueden ser indicios negativos que, de no ser atendidos a tiempo, derivan en una situación problemática.

Una situación problemática es aquella que es excepcional respecto al funcionamiento habitual de la Obra o Inspectoría, y que es lesiva en cuanto a la misma o a las personas pertenecientes o relacionadas con ella. Pueden darse en dos niveles: local y/o Inspectorial.

En este sentido puede identificarse una posible gradación de las situaciones problemáticas, que pueden implicar o no etapas en la escalada hacia una crisis:

- **Conflictos:** Puede entenderse éste cuando se produce una circunstancia de enfrentamiento, o falta de entendimiento, entre la Obra y alguno de los grupos o personas que interactúan con ella o forman parte de la misma.
- **Crisis:** Situación que marca un quiebre en la actividad habitual, entre la Obra y quienes interactúan con ella.

## **Características de una crisis**

- Es inesperada, y coarta la capacidad de reacción.
- Es imprevisible.
- Es de relevancia para públicos relacionados con la Obra (medios, padres, organismos públicos, comunidad).
- Es noticiable.
- La información es incompleta y de escasa disponibilidad.
- Se da una escalada de los acontecimientos, con pérdida de control.
- Se está bajo fuerte presión y con una sensación de persecución y acoso, angustia, incertidumbre, impotencia.
- Lo más importante: ocurren.
- Las crisis no se resuelven por el mero paso del tiempo, confiando en que el tema se diluirá por sí mismo. A la vez, la resolución vendrá por ser proactivo y reactivo ante las circunstancias que se presenten.



# PREVENCIÓN DE CRISIS

## ALGUNOS RECURSOS OPERATIVOS

### 1. CONFORMACIÓN DE UN COMITÉ DE CRISIS

El comité está integrado por las personas que afrontan la situación, se esfuerzan por analizarla intentando ver su real dimensión, determinan las estrategias a seguir, tanto a nivel operativo como comunicacional, y evalúan los resultados de las estrategias diseñadas, cerrando su tarea luego de la crisis, con una evaluación de la situación y recomendaciones para el futuro; para la prevención de otras situaciones críticas.

#### 1.1. Integrantes

Este puede ser local o inspectorial y debe estar integrado por personas que atiendan las distintas dimensiones de la situación:

- Representante institucional (Director General, Párroco, Representante Legal, Inspector, Vicario, Ecónomo, Consejero Inspectorial, etcétera).
- Responsable de comunicación, o a quien asigne el director que puede ser el vocero,
- Técnico del tema (educativo, de seguridad, edilicio, etcétera).

- Asesor legal.
- Psicólogo y/o coordinador de tutoría

Si el equipo es inspectorial, es importante que se constituyan en el lugar donde se dan los hechos, para tener información de primera mano de la situación.

### **1.2. Algunas responsabilidades específicas de los integrantes del comité de crisis local**

#### ***Director de la comunidad y representante legal:***

- El director de la obra es quien preside el comité de crisis.
- Es el último responsable del manejo de la crisis.
- Es el encargado de notificar al inspector y su consejo sobre la situación y su desarrollo.

#### **Encargado de Comunicación:**

- Elabora la propuesta de comunicación en situaciones de crisis.
- Asegura que los públicos internos estén debidamente informados.
- Informa al personal administrativo acerca de cómo responder antes llamadas telefónicas y correos electrónicos.
- Elabora y emite las comunicaciones a los públicos externos que evalúe sea preciso estén informados. Puede hacerlo a través de notas de prensa (preferiblemente) o conferencias de prensa y materiales de apoyo
- Sugiere voceros y los capacita con las herramientas necesarias.

- Registra los eventos, decisiones y acciones acordadas e implementadas por el comité.
- Elabora el mapa de medios.
- Realiza el seguimiento de noticias

***Asesor legal:***

- Es el responsable de que las decisiones que adopte el Comité de Crisis, se atengan al Marco Legal, Nacional y Jurisdiccional, y acuerdos internacionales.
- Propone un plan de respuesta jurídico, en defensa de los intereses institucionales, a partir de la crisis experimentada.
- Revisa las comunicaciones oficiales, posturas, boletines, publicaciones en redes sociales entre otros a fin de que los mismos no vulneren derechos de terceros ni incurran en contravenciones.
- Promueve la materialización de denuncias obligatorias o impulsa procedimientos administrativos, cuando la normativa así lo determine.

***Responsable del sector afectado:***

Ante una crisis será convocado por el comité de crisis local.

Es recomendable que este comité se reúna al menos dos veces al año para realizar un monitoreo de las potenciales situaciones de crisis, planificación y animación de actividades de concientización.

### **1.3. Funciones del Comité de crisis**

- Evaluar si se trata verdaderamente de una situación de crisis y establecer el nivel o grado en función de su gravedad. Decidir si se actúa o no ante ese problema. En caso afirmativo, decidir qué se hace.
- Establecer las medidas para solucionar el problema y su ejecución.
- Repartir responsabilidades dentro de las áreas de gestión del problema para facilitar su resolución y la coordinación entre todas las partes que la integran.
- Proteger la imagen pública y reputación del impacto negativo que pueda tener la situación.
- Establecer la política informativa durante la situación de crisis.
- Ir evaluando en cada momento la estrategia que se lleva a cabo, sus acciones y resultados.
- Detectar y prever acontecimientos y pasos a seguir en función del desarrollo de los hechos.
- Centralizar la información tanto en el plano interno como externo.
- Dotar de coherencia y unidad a todas las acciones llevadas a cabo en los diferentes niveles de intervención que sean necesarios.
- Asignar los portavoces internos y externos.



#### 1.4. Algunas tareas del comité de crisis

- Elaborar una lista de las situaciones que podrían desembocar en crisis. (Anexo 1, pág. )
- Revisar y estudiar los protocolos de actuación jurisdiccionales.
- Elaborar un directorio de organismos donde realizar asesorías y denuncias, como por ejemplo, comisaría de la mujer, defensoría del niño y adolescente, centros de atención primaria.
- Elaborar el directorio de medios de comunicación.
- Proponer y acordar pasos para atender a cada crisis potencial.

## 2. RECURSOS PREVENTIVOS DE COMUNICACIÓN

Se hace necesario pensar qué queremos comunicar, a quiénes y mediante qué medios. Es un ejercicio cartográfico, en donde el terreno cambia con cierta frecuencia conforme a las circunstancias institucionales, sociales y mediáticas.

- **¿A quiénes comunicar?** Entre los públicos de nuestras obras encontramos: Padres, estudiantes, animadores, educadores, autoridades civiles, eclesiásticas, medios de comunicación, exalumnos, vecinos, etcétera.
- **¿A través de qué medios comunicamos?** Estos son algunos de los medios de los que habitualmente nos valemos para comunicarnos con nuestros públicos: Reuniones, intercambios personales informales, el teléfono, documentos escritos (circulares, notas, cartas personales) el

correo electrónico, carteleras, revistas institucionales, redes sociales, página web, grupos de whatsapp.

- **¿Cómo comunicamos?** En primer lugar, es necesario distinguir tres conceptos:
  - *Identidad*: lo que somos, lo que deseamos mostrar.
  - *Imagen*: lo que los públicos perciben de nosotros.
  - *Reputación*: la suma de las imágenes a través del tiempo.

Es importante la coherencia y correspondencia entre estos tres conceptos. Un punto de encuentro a partir del cual se puede organizar la dinámica entre estos tres conceptos es el Proyecto Educativo Pastoral Local (PEP) como herramienta que busca dar respuestas concretas a los desafíos de la realidad y horizontes de acción de nuestras comunidades educativas. Otras fuentes pueden ser los idearios de escuelas, etc.

- **Pre elaborar mensajes** ante algunas de las situaciones de crisis previstas en el listado elaborado por el equipo.

Cada medio de comunicación tiene sus ventajas y limitaciones.

Específicamente en relación a los medios de comunicación social es importante:

- Cultivar una buena relación con los medios locales, de modo que puedan ser luego espacios positivos para brindar la información ante una crisis.
- Monitorear los medios y redes sociales mediante sistemas de alertas.



# ANTE UNA CRISIS

Durante una crisis, la percepción temporal es subjetiva e influye en el manejo de las circunstancias. Otra dimensión son los tiempos sociales. Es decir, el tiempo de los demás: el tiempo de los medios de comunicación, los tiempos de la Justicia, la sociedad etcétera.

Cada uno de estos tiempos es diferente al otro, y en general no son controlables, y hay que tenerlos en cuenta al momento de afrontar una crisis.

Ante una crisis se abren dos escenarios: uno, el operativo (cómo se la afronta) y otro el comunicacional (cómo se la informa).

## **1. ACCIÓN EN LO OPERATIVO**

- Activar el Comité de crisis local, comunicar la situación al inspector.
- Establecer estrategias para la contención y el reencauzamiento de la situación.
- Identificar la situación con precisión, conocer qué ha ocurrido. Inicialmente conviene realizarse las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es la situación?*
- *¿Cuáles son las consecuencias internas y externas?*
- *¿Qué áreas están involucradas en el asunto?*

## **2. ACCIÓN EN LO COMUNICACIONAL**

Los medios demandarán el acceso a toda la información y una respuesta inmediata.

Si no la obtienen, durante los momentos iniciales la falta de información “oficial” será reemplazada por rumores e hipótesis infundadas, que incentivan y ahondan la crisis.

### **2.1. Lo que nunca se debe hacer:**

- Mentir.
- Ocultar datos para minimizar el acontecimiento.
- Intentar impedir el acceso de los medios de comunicación.
- Comunicar de manera apresurada.
- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del Equipo de Crisis.
- Ser insensible a las emociones de los afectados.
- Comunicar sólo a los “medios amigos”.
- Mostrar falta de control o arrogancia.
- Eludir responsabilidades o señalar culpables.

### **2.2. Lo que se debería hacer:**

- Utilizar un vocero, que debe formar parte del Equipo de Crisis.
- Utilizar los comunicados y las conferencias de prensa como comunicación oficial.

- Si se dan comunicados, deben estar firmados, ya que permite la continuidad del diálogo, sobre todo con los medios.
- Mantener la discusión enfocada en los hechos. Si el vocero está siendo atacado de forma personal, hay que estar sereno y pensar que la persona no está enojada con él sino con la situación.
- Al informar, mencionar qué fue lo que pasó y cómo se está trabajando para solucionar el problema y evitar que se repita.
- Ponderar las respuestas en relación y proporción al medio donde la problemática ha sido difundida (medios masivos, diarios, televisión, webs, redes sociales, etcétera)

### ***2.3. Al interno de la obra o inspectoría:***

Lo fundamental es reducir la incertidumbre, ayudar a que se pueda entender la complejidad de la situación, propiciar espacios de diálogo, prevenir conflictos y fundamentalmente, generar confianza entre el público interno.

Por lo tanto, un Plan de Comunicación Interna en este contexto, debería facilitar la comprensión de lo ocurrido y de lo que va a ocurrir, a través de los medios internos de comunicación, estableciendo también diversos niveles de información.

### **3. PARA TENER EN CUENTA AL MOMENTO DE INFORMAR**

#### ***Los medios:***

- Ofrecen una visión recortada y parcial de la realidad.
- Responden a intereses ideológicos y comerciales.
- Son cada vez más agresivos en sus abordajes.
- Lo importante es la historia y los datos que permitan captar la atención del público.
- Se rigen por el sensacionalismo.
- Trabajan bajo presión y a contrarreloj en la producción de contenidos.

#### ***Por lo tanto, al momento de informar***

- Que el vocero se aseguren de contar con toda la información disponible.
- Formular la declaración inicial mientras se obtienen mayores detalles sobre la situación y se definen las líneas específicas de acción. Dicha declaratoria tiene que ser breve y con los datos que en ese momento se puedan dar a conocer.
- Señalar a los responsables de atender los diferentes aspectos internos y externos de la crisis, así como las actividades generales conforme a su función.
- Ofrecer al vocero designado o en su defecto el coordinador del comité, de la declaración inicial aprobada y de materiales de apoyo adicionales, dependiendo de la situación que se enfrente.

## 4. ACCIONES INMEDIATAS DE SEGUIMIENTO

- 4.1. Identificar la audiencia y público de interés y desarrollar los mensajes clave
- 4.2. Focalizar nuestra atención en un mensaje clave. Este debe ser breve sencillo coherente, claro, con impacto visual y emocional. Para esto es necesario poder hacer pie en ejemplos, hechos, apelar a fuentes verosímiles, estadísticas y datos precisos, así como tener presente al público al que va dirigido.

*Ejemplo: Expresar las acciones de la organización en vistas al trabajo de prevención anterior a los hechos y la disponibilidad y acciones asumidas a partir del momento en que se recibió la notificación de los hechos.*

- 4.3. Priorizar el dolor provocado por lo ocurrido y desarrollar una actitud empática: “Lamentamos...”
- 4.4. Centralizar los voceros y los canales de difusión de información oficial. La información que reciban las diferentes audiencias sólo saldrá de la casa salesiana por medio de los voceros/as oficiales o del coordinador del comité. Sean medios de comunicación masivos o comunicaciones internas.
- 4.5. Monitorear constantemente lo que los medios de comunicación publican sobre el asunto y mantener contacto permanente con el resto de las audiencias para conocer cómo se va desarrollando la comunicación, así como los avances o retrocesos en la situación que se vive.







# RECUPERACIÓN Y APRENDIZAJE

Evaluar las circunstancias en las que se dieron los hechos, para retomar las actividades y realizar los ajustes de funcionamiento correspondientes de modo que eviten la repetición de las situaciones de crisis, a la vez que se analiza el comportamiento institucional en esta situación.

Para dicha actividad, se recomienda considerar los siguientes puntos:

1. Es importante retomar los objetivos que se quiso alcanzar.
2. Como respondió el personal al Plan de comunicación
3. Evaluar el contenido de información que se comunicó
4. Medir la relación con los medios de comunicación



# ANEXOS



## ANEXO I

### POSIBLES CRISIS

#### **Laborales**

- Acoso laboral
- Despidos
- Cambios de planes
- Cambios de turnos
- Conflictos por cierres de divisiones en los colegios
- Retrasos en los aportes/subsidios provinciales

#### **Entre chicos (en escuelas y actividades no formales)**

- Bulling
- Violencia
- Grooming (un nuevo tipo de problema relativo a la seguridad de los menores en Internet, consistente en acciones deliberadas por parte de un adulto de cara a establecer lazos de amistad con un niño o niña en Internet, con el objetivo de obtener una satisfacción sexual mediante imágenes eróticas o pornográficas del menor o incluso como preparación para un encuentro sexual)

## **Accidentes y muertes**

### **Discriminación**

- Cuestiones de género (padres, docentes, animadores)
- Cuestiones religiosas
- Cuestiones étnicas
- Derecho de admisión
- Etiquetamiento social
- Habilidades especiales

### **Abuso y maltrato**

### **Seguridad**

- Edificios
- Bromatología
- Agua
- Hechos de inseguridad

### **Catástrofes**

- Inundación
- Volcán
- Tsunami
- Terremotos
- Huaycos

### **Económicas financieras**

- Estafas

### **Resignificación, rediseño y reestructuración**

En las reuniones del comité de crisis se deben establecer y actualizar al menos los cinco peores escenarios de crisis que podrían enfrentar.

Luego redactar y actualizar los documentos de preguntas y respuestas para esos cinco peores escenarios. (Este documento incluye las diez mejores preguntas y las diez peores preguntas antes esas situaciones).





## ANEXO II

### ¿CÓMO CONSTRUIR MENSAJES CLAVE?

El mensaje clave es la idea que se desea fijar en el público.

Al momento de construir un mensaje es importante que este sea breve, sencillo, coherente, claro, con impacto visual y emocional. Como argumentos de apoyo se puede apelar a ejemplos, fuentes verosímiles y datos estadísticos.

#### 1. Entrevista en general

Para exponer la posición oficial se cuenta con la figura del vocero que representa y expresa la opinión de la organización.

Esta persona debe tener conocimiento del tema y estar entrenada para poder responder a los requerimientos de la prensa. Si las circunstancias lo ameritan, podrá estar acompañado por personal técnico del área afectada (siempre que no esté involucrado).

##### *1.1. Atención a lo no-verbal*

La comunicación no verbal juega un papel importante en las entrevistas. Los gestos dicen mucho acerca de nosotros por lo tanto es relevante poder conocerlos y controlarlos. Los canales relevantes en este sentido son:

- Cara: ceño, sonrisa, muecas.
- Ojos: dirección de la mirada, revoleo de ojos.
- Cuerpo: postura, posición de los brazos, de las piernas y de las manos; distancia.
- Voz: tono, ritmo, volumen y entonación.
- La expresión no verbal puede denotar tensión, inseguridad, incomodidad, duda, nerviosismo.

### *1.2. Consejos útiles al momento de realizar una entrevista:*

- Ser proactivos más allá de la pregunta.
- Ofrecer datos (años de investigación, fechas... no ideas vagas) que sostengan lo que se está diciendo, sustentando.
- No agregar posición de algo que no se quiere comunicar. No dar detalles innecesarios.
- Mantener la mirada tiene efectos positivos, genera interés y además tiene el efecto de impedir que la otra persona detenga la atención en otro lado.
- Siempre saber acerca de otros temas sobre los que posiblemente los periodistas pregunten. En caso de desconocer alguna respuesta, comprometerse a contactarlo y responderle a la brevedad.
- La actitud de confianza domina el auditorio. El periodista es generalista y le tiene miedo al ridículo esta situación nos tiene que dar mayor seguridad.
- Mantener una buena relación con los periodistas.
- Repetir el mensaje o los mensajes claves acerca del tema.
- No brindar información que no pidan los periodistas.
- Evitar tecnicismos y de ser necesarios explicarlos.
- No estar a la defensiva ni ser agresivo.

- Evitar las opiniones personales. (el vocero habla en nombre de la institución).
- Los momentos de silencio denotan incomodidad del entrevistado y se pierde empatía.
- Respuestas cortas y concisas.
- Siempre con certezas. Evitar decir tratando, intentado, posiblemente ...
- Cuando se aclara, aclarar todo junto y desmentir terminantemente.
- No hay una segunda oportunidad para una segunda buena impresión.

1.3. *Un buen orador tiene mensajes:*

R – de respuesta

E – de elaboración

E – de ejemplificación

R – de resumen

1.4. *Para abordar las preguntas incómodas.*

- No evitarlas
- Mantener la calma
- Si no se tiene conocimiento, decir: *“No conozco el hecho. Me comprometo a informarle oportunamente. Pero, lo que sí puedo decirles es que...”*
- Si se tiene conocimiento, decir: *“Estoy al tanto. En cuanto tenga información concreta, se lo comunicaré. También puedo decirle que...”*
- Tener una respuesta sólida, decir: *“La institución/obra informa que...”*

### 1.5. Algunas técnicas para abordar preguntas difíciles.

- a. Bloqueo responder brevemente de modo no específico. ¡No eludirla. Transición: cambiar el tema hacia su mensaje clave:

Ejemplos:

- *Es una pregunta interesante, aunque déjeme recordarle que...*
- *Antes de responder, permítame darle algunos antecedentes...*
- *Si bien “ese punto” ciertamente es importante, permítame considerarlo desde un contexto más amplio.*
- *Me alegro que haya realizado esa pregunta, lo que me lleva a aclarar un punto muy importante...*
- *Es una opinión / punto de vista...*
- *Eso lo entiendo, aunque no perdamos de vista que el tema en cuestión es...*
- *No tengo detalles específicos, lo que sí sé es...*
- *Esa no es mi especialidad, aunque podría adelantarle...*
- *La situación podría considerarse en un contexto más amplio...*

- b. Transiciones automáticas: Pase del “No lo sé” al “sí sé”: “No conozco esa información lo que sí sabemos es...”

Factor Tiempo: *“históricamente ese siempre fue el caso. Hoy lo que estamos haciendo es...”*

Importancia: *“Eso antes era importante. Lo que es importante hoy es...”*

Luego de realizar el bloqueo y transición es aconsejable pasar a los mensajes claves que queremos transmitir.

Por ejemplo:

- “La pregunta que nos tenemos que hacer es...”
- “Lo primero que debemos comprender es...”
- “La clave es...”
- “Permítanme dejar en claro algo fundamental...”
- “Es substancial que todos tengamos en claro que...”

Algunas frases a evitar:

- “No tengo nada nuevo para decir”.
- “El tema no tiene que ver exactamente con mi especialidad”.
- “No tengo tiempo”.
- “Ya se fue de la oficina y no se lo puede molestar al celular”.
- “No tengo a nadie que apruebe la participación en esa nota”.
- “La única persona que puede hablar de eso está de vacaciones”.

## **2. Entrevista gráfica**

- Son más relajadas, aunque no se debe bajar la guardia.
- Podrá ser telefónica o personal. Si es telefónica, será breve y el periodista seguramente necesitará un dato/una cita, corroborar una información que ya tiene o desea contar con su opinión para sustentar algún tema. Si es personal, el periodista tendrá más tiempo para pensar sus preguntas y usted, para elaborar sus respuestas.

- Tenga delante tanta documentación como sea necesario, siempre y cuando se la pueda facilitar al periodista.
- No se debe pedir la nota antes de que se publique.
- Para nosotros no existe el “off the record”.
- No existen las preguntas indiscretas sino las respuestas indiscretas.

### 3. Entrevista radial

- Responda rápidamente.
- Deben evitarse los silencios.
- Su audiencia es el micrófono.
- Lo importante es el tono, (evitar ser monocorde).
- Puede utilizar notas escritas.
- Son preferibles las respuestas cortas y concisas que no den lugar a la edición.
- Permite una llegada directa al oyente (más que otros medios).
- Sirve como puente inmediato, por si necesita hablarle directamente a un público involucrado: *“Por eso, a nuestra comunidad/docente, alumnos y padres queremos decirles que...”*
- Exige escuchar cómo formula la pregunta un periodista: *“¿Qué se le puede decir a los padres de los alumnos que...?”*

### 4. Entrevista televisiva

- Realice respuestas breves y concisas para evitar la edición.
- Utilice imágenes, ejemplos, anécdotas que ilustren lo que usted está contando.
- Muéstrese interesado.
- Siéntese erguido, inclinado ligeramente hacia delante.

- Muestre confianza y seguridad.
- No tenga miedo de gesticular de forma natural.
- Evitar gestos de desaprobación.
- No taparse la boca o los ojos con la mano.
- No cruzar los brazos. Evite posturas rígidas.
- Mire al periodista, no a la cámara.
- Mantenga las manos sobre la mesa o déjelas descansar en los brazos de la silla.
- Vista apropiadamente.

## 5. Comunicación interna

Pasos a tener en cuenta al momento de elaborar una estrategia de comunicación interna:

- Reunión preliminar. Intercambiar ideas acerca de cómo encarar la situación.
- Definir qué se quiere decir, cómo se lo va a decir y en qué plazos se lo va a decir.
- Evaluar discursos previos en circulación: ¿Existen rumores? ¿Hay algún adelanto sobre la información a comunicar?
- Elaborar mensajes clave y argumentos de apoyo.
- Elaborar preguntas y respuestas (posibles preguntas de los interesados con eventuales respuestas).
- Definir método de comunicación:
  - *Comunicado*
  - *Correo interno*
  - *Reunión general presencial*





## ANEXO III

### CRISIS DE COMUNICACIÓN EN LAS REDES SOCIALES

La presencia en redes sociales permite tener un mayor alcance e interacción con nuestros públicos. En una situación de crisis, esto puede percibirse como una amenaza por su grado de alcance y velocidad de propagación. La información llega al instante a nuestros teléfonos.

Algunos aspectos particulares a tener en cuenta para su atención y seguimiento con el objetivo de que la imagen institucional se vea lo menos afectada posible.

- No pelear con los seguidores de nuestras redes sociales.
- No responder a todos los comentarios.
- Responder de manera oficial, teniendo en cuenta la construcción de los mensajes clave.
- Quien gestiona las redes sociales de la obra deberá estar en contacto directo con su jefe para las respuestas.

Una vez atravesada la crisis debe recuperarse la planificación de las redes sociales y considerar la posibilidad de destacar noticias vinculadas a los mensajes claves que hayamos construido.

Encontrarán más indicaciones específicas sobre este punto en nuestro Manual para la Administración de Redes Sociales (PER).



## ANEXO IV - ACTITUDES QUE NO FAVORECEN EL ABORDAJE DE LAS CRISIS

ACTITUD	PERFILES	CONSECUENCIAS
<b>CONFIADA</b>	La persona percibe un riesgo lejano, que no amenaza a su propia seguridad, y actúa minimizando el problema, buscando individualmente una solución y pensando más en cómo será valorada su iniciativa en la dirección que en sus posibles efectos sobre terceros.	La información no llega a otros responsables, o lo hace con retraso. Acciones usualmente fuera del procedimiento. Genera daños colaterales por la falta de empatía con los afectados. Agravamiento del problema
<b>DUBITATIVA</b>	La persona no es capaz de situar el riesgo en su contexto ni de valorar su gravedad potencial. Ante las dudas, acomoda su reacción a experiencias pasadas que le dan seguridad, sacando de contexto así el problema, o se refugia en la pasividad: "mejor no hacer nada que cometer un error".	El flujo de información es lento, al pasar por el filtro de quien debe dar la alerta. Se minimizan los daños. Se oculta información: se tapan las posibles culpas/negligencias, lo que impide tratar el problema adecuadamente.
<b>AUDAZ</b>	La persona se enfrenta abiertamente al problema, sin contar con el resto de la organización. Toma decisiones según sus propios criterios. Cree en soluciones a corto plazo y no plantea una estrategia a largo.	Fluye información tergiversada, adaptada a la visión del "audaz". Puede exagerar o relativizar el problema según sus propios criterios. Aunque las acciones pueden ajustarse a los procedimientos, se toman sin consenso. La falta de rigor agrava el riesgo y complica su solución.
<b>MEDROSA</b>	La persona se atrinchera, no afronta el problema. Tiende a ocultarlo o a tergiversarlo. Piensa más en las consecuencias sobre su persona o la organización (molestias a la dirección, petición de responsabilidades...) que en los efectos del problema.	La información no llega a los responsables en tiempo y forma. Pueden producirse retrasos serios que agravan el problema. Se ocultan errores, negligencias. La acción es insuficiente en los primeros momentos: se descuidan medidas por miedo a que puedan alertar al resto de la organización.

ACTITUD	PERFILES	CONSECUENCIAS
<b>HIPERBÓLICA</b>	La persona tiende a exagerar lo sucedido, bien por afán de protagonismo, bien por no saber manejarse ante la incertidumbre. Su alerta es desmesurada, y exige la movilización general de la organización.	La información fluye con rapidez, a veces excesiva, pero no es precisa. Se provoca la movilización de recursos de la organización sin causa que lo justifique. Crea sensación de alarma interna y externamente. Peligro de sobreactuación en la crisis.
<b>CORPORATIVA</b>	La persona antepone los intereses de la organización a cualquier otro, incluidos los de los afectados. Actúa para proteger el negocio. Justifica lo sucedido. Pone el foco del problema fuera de su ámbito de responsabilidad o en el exterior.	Fluye información tergiversada, ajustada a la defensa corporativa. Se altera la realidad de los hechos para adaptarlo a los intereses propios. Falta de transparencia

## ANEXO V

### MAPA DE MEDIOS

A partir de las características de las inspectorías salesianas en Perú los medios podrían clasificarse de la siguiente manera:

- Medios nacionales
- Locales
- Medios religiosos

Presentamos un cuadro para el registro por parte del equipo de Comunicación:

Periodista	Medio	Datos de contacto	Programa/sección



## ANEXO VI

### NORMATIVA APLICABLE EN EL PERÚ

A partir de las características de las inspectorías salesianas en Perú los medios podrían clasificarse de la siguiente manera:

#### CONSTITUCIÓN POLITICA DEL PERÚ:

Deber de garantiza los derechos siguientes:

- Al honor y a la buena reputación, a la intimidad personal y familiar así como a la voz y a la imagen propias.
- Toda persona afectada por afirmaciones inexactas o agraviada en cualquier medio de comunicación social tiene derecho a que éste se rectifique en forma gratuita, inmediata y proporcional, sin perjuicio de las responsabilidades de ley.
- Al secreto y a la inviolabilidad de sus comunicaciones y documentos privados.
- Las comunicaciones, telecomunicaciones o sus instrumentos sólo pueden ser abiertos, incautados, interceptados o intervenidos por mandamiento motivado del juez, con las garantías previstas en la ley. se guarda secreto de los asuntos ajenos al hecho que motiva su examen.

- Los documentos privados obtenidos con violación de este precepto no tienen efecto legal.
- Toda persona es considerada inocente mientras no se haya declarado judicialmente su responsabilidad.
- Nadie debe ser víctima de violencia moral, psíquica o física, ni sometido a tortura o a tratos inhumanos o humillantes. cualquiera puede pedir de inmediato el examen médico de la persona agraviada o de aquélla imposibilitada de recurrir por sí misma a la autoridad. carecen de valor las declaraciones obtenidas por la violencia. quien la emplea incurre en responsabilidad.

## **CÓDIGO CIVÍL:**

### **IRRENUNCIABILIDAD DE LOS DERECHOS FUNDAMENTALES**

**Artículo 5º.-** El derecho a la vida, a la integridad física, a la libertad, al honor y demás inherentes a la persona humana son irrenunciables y no pueden ser objeto de cesión.

### **DERECHO A LA INTIMIDAD PERSONAL Y FAMILIAR**

**Artículo 14º.-** La intimidad de la vida personal y familiar no puede ser puesta de manifiesto sin el asentimiento de la persona o si ésta ha muerto, sin el de su cónyuge, descendientes, ascendientes o hermanos, excluyentemente y en este orden.

### **DERECHO A LA IMAGEN Y VOZ**

**Artículo 15º.-** La imagen y la voz de una persona no pueden ser aprovechadas sin autorización expresa de ella o, si ha



muerto, sin el asentimiento de su cónyuge, descendientes, ascendientes o hermanos, excluyentemente y en este orden.

Dicho asentimiento no es necesario cuando la utilización de la imagen y la voz se justifique por la notoriedad de la persona, por el cargo que desempeñe, por hechos de importancia o interés público o por motivos de índole científica, didáctica o cultural y siempre que se relacione con hechos o ceremonias de interés general que se celebren en público.

No rigen estas excepciones cuando la utilización de la imagen o la voz atente contra el honor, el decoro o la reputación de la persona a quien corresponden.

## **CONFIDENCIALIDAD DE LA CORRESPONDENCIA Y DEMÁS COMUNICACIONES**

**Artículo 16°.-** La correspondencia epistolar, las comunicaciones de cualquier género o las grabaciones de la voz, cuando tengan carácter confidencial o se refieran a la intimidad de la vida personal y familiar, no pueden ser interceptadas o divulgadas sin el asentimiento del autor y, en su caso, del destinatario.

La publicación de las memorias personales o familiares, en iguales circunstancias, requiere la autorización del autor.

## **LEYES ESPECÍFICAS**

Sobre Acoso laboral:

LEY N° 27492 LEY DE PREVENCIÓN Y SANCION DEL  
HOSTIGAMIENTO LABORAL

Sobre el Bulling:

LEY N° 29719 LEY QUE PROMUEVE LA CONVIVENCIA  
SIN VIOLENCIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Sobre la Discriminación:

LEY N° 28867 LEY CONTRA ACTOS DE DISCRIMINACION

Sobre Abuso y maltrato:

LEY N° 30403 LEY QUE PROHIBE EL USO DEL CASTIGO  
FISICO Y HUMILLANTE CONTRA LOS NIÑOS, NIÑAS Y  
ADOLESCENTES.





**Salesianos  
Perú**