

Manual de Comunicación de Crisis para centros educativos

0.

Índices



ÍNDICE GENERAL

1. Objetivos del Manual de Crisis: Introducción .	4
2. Filosofía, objetivos y principios básicos de la organización de la comunicación.	5
3. Crisis potenciales a las que está expuesto nuestro centro.	7
4. Composición del comité de Crisis.	10
5. Públicos.	11
6. Instrucciones para evitar los mensajes escritos.	12
7. Listado de recomendaciones genéricas que deben considerarse en toda situación delicada o de crisis.	12
8. Postcrisis.	14
Anexo I: Crisis potenciales a las que están expuestos los centros Educativos.	16
Anexo II: Relación con los periodistas. Pautas de actuación para el director del centro.	32
Anexo III: Instrucciones para la confección y redacción de comunicados oficiales y notas de prensa.	41

1. Objetivos del Manual de Crisis: Introducción

Escuelas Católicas ha elaborado el presente Manual de Comunicación para la Gestión de Crisis en los Centros Educativos con la intención de ayudar a sus centros e instituciones titulares asociados a gestionar de manera adecuada cualquier crisis que pueda surgir en su seno. Este Manual pretende ser la recopilación de la documentación fundamental y de los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o la estabilidad interna de nuestro centro educativo. Este Manual se constituye en el protocolo de actuación para que el centro y/o su titularidad responda de una forma rápida, sistemática y efectiva ante cualquier situación de crisis.

Las normas que incluyen este Manual deben ser de obligado cumplimiento para el conjunto de la institución, tanto a nivel del centro educativo como de su titular que, de este modo, podrán reaccionar ante los hechos críticos de forma sistemática y controlada.

Las normas de este Manual de comunicación deben interpretarse como una fórmula segura, eficaz y profesional de gestionar las crisis, especialmente en las primeras horas, el momento más importante, en el que es determinante una actitud decidida y proactiva de la organización para no generar nerviosismo, dudas, rumores negativos o, simplemente, la pérdida de la iniciativa en la comunicación de nuestros mensajes.

La meta de fondo de este Manual es proteger, en la medida de lo posible, la imagen del centro para que la comunicación que generemos sobre los hechos no empeore la percepción creada sobre la institución, sino que contribuya a transmitir un mensaje de responsabilidad, compromiso y transparencia.

Hay que recordar que, ante el estallido de una crisis, es obligado responder, de modo necesariamente complementarios, a:

- Las medidas para solucionar el problema detectado
- La comunicación eficaz de los mensajes

2. Filosofía, objetivos y principios básicos de la organización de la comunicación

La filosofía de la comunicación de Escuelas Católicas y, en particular, de la gestión de su comunicación de crisis, responde a dos principios muy claros: la **transparencia** y la **veracidad**. Es decir, la comunicación en EC está planificada a partir de estas dos premisas invariables que obligan a la institución a expresarse abiertamente a sus públicos internos y externos sin ocultar información y aportando la información veraz y pertinente que sea precisa en todos los casos. Y como no podía ser de otra forma estos principios son los que preconiza también en la comunicación de sus centros.

A partir de este doble punto de partida, la filosofía de este Manual de Comunicación de Crisis para Centros Educativos descansa en la necesidad de que la comunicación ejerza una importante labor en la resolución de crisis que puedan afectar a sus centros. Y lo hará de tres formas diferentes y compatibles:

1. Contribuyendo a que las propias acciones de comunicación del centro o de sus públicos internos no contribuya a generar situaciones de crisis.
2. Favoreciendo el uso de la comunicación para minimizar el alcance y las consecuencias de las crisis inevitables.
3. Tratando de aprovechar las crisis existentes para favorecer a largo plazo la visibilidad pública y mediática del centro y de la escuela católica en general.

Por otro lado, en la filosofía de este Manual de Comunicación de Crisis es necesario explicitar las situaciones que pueden ser definidas como tales y, por lo tanto, pueden ser manejadas desde los planteamientos y el protocolo que marca esta guía de actuación.

Para ello, conviene definir el tipo de situaciones con las que nos podemos encontrar y, a partir de ellas, valorar el impacto de la crisis y apostar por una estrategia de comunicación concreta.

Existen globalmente dos escenarios generales que implican distintos niveles de respuesta:



A. Situaciones de crisis de nivel reducido o escaso: este tipo de crisis no requiere una intervención directa e inmediata por parte del centro que, en todo caso, analizará lo sucedido, estudiará todos los datos y los valorará de forma que puedan ser útiles ante una complicación de la situación o de cara a un futuro no inmediato. En la mayoría de las ocasiones, estas situaciones pueden tratarse desde un punto de vista preventivo, de forma que pueda neutralizarse el factor generador del problema antes de que la crisis estalle públicamente.

Ejemplos: percances menores, acusaciones sin credibilidad, rumores...

Indicios: no visibilidad en los medios de comunicación generalistas y control de la situación por parte del centro o la institución y ausencia de responsabilidad por parte de la organización.

B. Situaciones de crisis de alcance: en estas situaciones, es obligada la reacción inmediata a través de la ejecución del Plan de Comunicación de Crisis.

Ejemplos: accidentes graves de niños o personal, denuncias graves de padres, intervención policial ante un estallido de violencia... y en general todos los casos previstos expresamente en este manual.

Indicios: publicación en medios de comunicación generalistas, intervención de autoridades (administrativas, sanitarias, políticas, de seguridad), potenciales consecuencias graves a nivel personal.

En todos los casos, pero especialmente en las situaciones descritas en el apartado B, es necesario generar una política de activa de comunicación, gracias a la cual lograremos varias ventajas de indudable importancia para la proyección interna y externa de la imagen de nuestro centro, una imagen que tienen también su reflejo en los titulares del mismo y en la escuela católica en general.

Estas ventajas son:

- En primer lugar, respondemos a la **necesidad básica de informar**, de ser transparentes, algo irrenunciable en cualquier tipo de institución, pero si cabe más en una organización educativa tan fundamental como la escuela. La ausencia de información en situaciones de crisis será siempre interpretada como un intento de huida o de ausencia de responsabilidad por nuestra parte. La información es la clave de nuestra presente y futura credibilidad al exterior.
- El centro toma la **iniciativa** del mensaje ante los medios y ante los públicos y no va a remolque de la interpretación (muchas veces interesada y negativa) que otros interlocutores pudieran hacer públicamente acerca de los hechos.
- **Controlamos el mensaje:** decidimos desde el primer momento el tono, el ritmo, el posicionamiento y la orientación de nuestros mensajes, y no dependemos de las decisiones de otros. Además, hacemos llegar nuestros mensajes a nuestras audiencias o públicos prioritarios, que reciben nuestra interpretación de los hechos y tienen información de primera mano para juzgar lo que sucede, un mínimo al que no podemos renunciar de ninguna forma.
- EC demuestra **compromiso** con nuestros públicos, tanto externos como internos, afrontando la situación que se presenta de forma profesional, pública y responsable. Independientemente de los hechos, esta actitud va a ser siempre interpretada de forma positiva por todos nuestros públicos.

3. Crisis potenciales a las que está expuesto nuestro centro

En la gran mayoría de las ocasiones, las crisis que pueden afectar a nuestro centro tienen dos características que ayudan a su resolución:

- Ocurren en las **instalaciones o dependencias del centro o van en contra de la propia institución titular**, con lo que tenemos mejor y más rápido acceso que nadie a la mejor información sobre los hechos, es decir, a la más veraz.
- Aunque no fuera así, las causas que pueden originar una crisis, especialmente de carácter grave, son **perfectamente previsibles** por parte de la organización y, por lo tanto, atajables desde el mismo instante desde el que estalla la crisis.



Estas dos características, que tantas veces marginamos en situaciones de urgencia, nos ayudan a afrontar con más posibilidades de éxito las medidas que hay que adoptar ya desde los primeros momentos.

Considerando la naturaleza de nuestros centros y sus características de funcionamiento, así como las crisis generadas en el pasado reciente, es posible establecer las siguientes crisis potenciales para los centros de EC.

A. Asuntos que tengan que ver con la SEGURIDAD

1. Accidentes en las instalaciones: techos, muros, porterías y canastas, explosión de una caldera...
2. Violencia contra alumnos (o entre alumnos).

B. Asuntos que tengan que ver con la DISCRIMINACIÓN: racial, cultural, sexual, minusvalías...

C. Asuntos sobre ACOSO SEXUAL

El siguiente cuadro muestra las distintas fases en la reacción ante una situación de crisis. Estas fases se contemplan en todas las situaciones posibles, modificando su contenido en función de los hechos sucedidos, de su gravedad y de su naturaleza e implicaciones.

Modelo de Comunicación de Crisis

1. Investigación
2. Públicos afectados
3. Portavoces
4. Acciones recomendadas
5. Información que hay que transmitir
6. Medios que hay que utilizar

1. Investigación. Además de la fase inicial de todo el proceso, es la fase más importante. En ella, ha de reunirse toda la información acerca de los hechos sucedidos y las previsiones para el futuro inmediato. Sobre la base de la documentación recogida, es posible una reacción adecuada y, sobre todo, rápida, con lo que resulta decisivo recoger la información de forma rápida y gestionarla con la máxima honestidad posible, sin pasar por alto ningún detalle que pudiera ser relevante en el futuro.

El cuadro siguiente, recoge la información principal acerca de qué debemos localizar en la primera fase, durante la investigación de los hechos:

Ante una crisis de comunicación	
Tipo de crisis	Se cataloga la situación de crisis en función del grupo de situaciones previstas, lo que nos ayudará a adoptar soluciones de inmediato.
Hechos	Descripción objetiva y sincera de los hechos que han desencadenado la situación de emergencia.
Consecuencias y alcance	Repercusiones directas e indirectas de la emergencia para los públicos afectados y para la institución.
Conocimiento por los medios de comunicación	Constancia de la difusión en algún medio de comunicación o previsión de tiempo en la que sucederá.
Medidas tomadas	Conjunto de actuaciones que la institución ha comenzado a llevar a cabo para solucionar la emergencia.
Evolución previsible de los hechos y peor situación posible	Explicación técnica del escenario que encontraremos ante la previsible evolución de los acontecimientos en el peor de los casos.
Responsabilidad del centro directa o indirecta o de su personal	Confesión honesta de la sincera responsabilidad de la organización, la previsión de los hechos en el pasado, la activación de las medidas de seguridad y control adecuadas en el pasado o la actividad directa e indirecta de personas de dentro o de fuera de la institución en los hechos.

Con la recopilación de toda esta información, es posible establecer ya unos pasos para la reacción estratégica ante los hechos.

2. Públicos afectados. Se trata de analizar y catalogar el conjunto diferenciado de públicos afectados directa e indirectamente por los hechos, con el fin de priorizar el contacto con cada uno de ellos en las primeras fases de comunicación.

3. Portavoces. Se trata de identificar la persona que, teniendo en cuenta la amplitud, gravedad y consecuencias de la crisis, se ocupará de gestionar mediáticamente la crisis, es decir, determinar quién será el rostro más visible de la organización. Dado que habitualmente el portavoz elegido no tendrá experiencia en este ámbito, en el Anexo II de este Manual se podrán encontrar algunas sencillas pautas de actuación que orientarán la forma en la que hay que relacionarse con los periodistas y las claves fundamentales para hacer declaraciones.

4. Acciones recomendadas. Conjunto de medidas que deben ser adoptadas desde el mismo inicio de la reacción.

5. Información que hay que transmitir. Mensajes fundamentales que hay que transmitir a nuestros públicos prioritarios dentro y fuera de EC.

6. Medios que hay que utilizar. Selección de los instrumentos de comunicación aconsejables ante la naturaleza y características de la crisis y, sobre todo, ante las posibilidades de alcanzar con ellos a los públicos considerados como prioritarios en cada caso.

4. Composición del Comité de Crisis

En todas las situaciones catalogadas como Crisis es necesario constituir un **Comité de Crisis**, es decir, la reunión de un grupo seleccionado de personas que centralicen las decisiones y la comunicación desde el estallido de la crisis, así como la completa gestión de la misma.

En todas las situaciones de potencial peligro que se describen más adelante figura la composición concreta de este Comité. Sin embargo, ante el estallido de otros problemas no previstos, es útil conocer la composición y filosofía de funcionamiento general de este órgano.

En principio, el Comité de Crisis está formado por las siguientes personas:

- Director del centro educativo.
- Portavoz, en caso de ser distinto del director.
- Experto o técnico.
- En ocasiones, a partir de la valoración de los directivos, puede ser conveniente la presencia de un representante del personal y de los padres de los alumnos (incluso otras figuras no previstas, pero que puedan arrojar luz dentro del caso concreto).

Las **funciones generales** que debe desarrollar el Comité de Crisis son:

- Analizar la situación, su alcance y sus consecuencias.
- Trazar las líneas de acción y centralizar las decisiones.
- Centralizar y realizar las labores de comunicación pública de los hechos.

5. Públicos

Al margen de los públicos prioritarios que se detallan en este mismo manual conviene tener en cuenta a los grupos de personas que hay que considerar en particular ante cualquier situación de crisis. Son los siguientes:

- Los **afectados** directamente por los hechos, los perjudicados. Ellos son siempre el público prioritario de nuestra comunicación al igual que sus familias.
- El **público interno**:
 - Personal: profesores y personal de administración y servicios.
 - Alumnos.
 - Padres de alumnos.

- Los **medios de comunicación**, considerando sus particularidades (importante en la segmentación de los mensajes, sobre todo a medio y largo plazo):
 - Cobertura territorial:
Local.
Regional.
Nacional.
 - Especialidad:
Generalistas.
Especializados.
- Agencias de información.
- Otros: instituciones, organizaciones y partidos políticos.

6. Instrucciones para enviar los mensajes escritos

Sin olvidar que los mensajes también deben ser colgados en la página web del centro, las instrucciones para la confección y redacción de los principales elementos a utilizar vienen delimitadas por los datos incorporados por este manual en los siguientes instrumentos:

- Comunicado Oficial (Anexo III).
- Nota de Prensa (Anexo III).

7. Listado de recomendaciones genéricas que deben considerarse en toda situación delicada o de crisis

En este listado de recomendaciones genéricas ante el estallido de cualquier crisis potencialmente grave es conveniente conocer, en primer lugar, la importancia del núcleo de los mensajes, que siempre debe seguir las siguientes pautas:

- La gente espera percibir nuestra **preocupación** por lo que está sucediendo.
- La gente quiere saber **qué se está haciendo para solventarlo**.
- La gente quiere saber **qué se va a hacer para evitar** que vuelva a ocurrir.

A partir de esta triple idea fundamental que debe guiar la construcción de los mensajes ante el estallido de la crisis, conviene tener algunos principios relevantes para la estrategia de comunicación. Existen cuatro consideraciones irrenunciables a la hora de ejercer las labores de comunicación. Estas son:

- **Agilidad:** la rapidez es importante, puesto que condiciona seriamente la percepción que de los hechos tenga la audiencia, sobre todo la general. Por ello, debemos estar preparados para comunicar en el menor tiempo posible, tiempo que será menor en directa proporción a la gravedad de los hechos.
- **Calidad Informativa:** nuestra información debe ser la de mayor calidad. Debe ser así y puede ser así puesto que, al afectarnos directamente (a nuestro personal, a nuestros alumnos, a nuestras instalaciones, a nuestro centro...) podemos conocer mejor que nadie los detalles de los hechos y, por lo tanto, responder a los ataques o rumores con la información de mayor calidad.
- **Transparencia:** en caso de crisis no debemos sacrificar la completa transparencia de todo que sucede en el centro.
- **Veracidad:** la información que proporcionemos debe ser honestamente la más cualificada. Es decir, debemos informar con todos los datos que profesionalmente consideramos son ciertos en cada momento. Nunca debemos engañar ni mentir. En ningún caso.

Además de estas cuatro consideraciones, cabe enunciar una serie de **recomendaciones generales**, que no debemos olvidar en la gestión de la comunicación:

- No minimizar el problema o intentar dar poca importancia a una situación que podría ser seria.
- En ningún caso, culpar a los medios de comunicación.
- Situarnos (aunque sea mentalmente) en el peor de las situaciones posibles, es decir, que los hechos que generan la crisis son ciertos y que efectivamente somos los responsables. Es un punto de partida que nos permite estar preparados para cualquier situación que pudiera llegar a ocurrir. Después, si no es así, también estaremos preparados.
- No falsear nunca ningún dato con mensajes que sabemos que son falsos o de los que tenemos serias dudas.

- No dar información de personas si con ello se viola su intimidad o se les acusa de algo.
- No recurrir al “sin comentarios” o con “off the record” (contar algo al periodista pidiéndole que no lo haga público). Si no se puede anunciar algo oficialmente se explicarán las razones y los plazos.

8. Postcrisis

Después de la crisis, y tras su resolución, no todo ha acabado. Se inicia el momento de recuperar la situación anterior al estallido de la crisis. Se inaugura la etapa de la Postcrisis. En ella, el objetivo fundamental es evaluar la situación en la que nos encontramos, especialmente nuestra relación con los públicos directa o indirectamente afectados por los hechos.

Para lograrlo, en primer lugar, hay que asegurarse de dar cierta continuidad a los mensajes que durante la crisis se han facilitado:

- Preocupación por las personas y por las consecuencias de los hechos.
- Garantía de que estos hechos no se van a volver a repetir en el futuro.

Estas gestiones comunicativas deben realizarse, en la medida de lo posible, a través de comunicaciones directas y personales (escritas y orales) a padres afectados, asociaciones de padres, autoridades locales... que se aprueben cuando llegue el momento.

De forma paralela, en los meses siguientes (y si la gravedad de los hechos así lo requiere) se irán remitiendo a los medios de comunicación notas de prensa con la información actualizada de las labores de recuperación de la situación inicial, la compensación a los afectados y la puesta en marcha de medidas novedosas que garanticen mayores niveles de seguridad o protección para el futuro (especialmente indicados para situaciones de crisis motivadas por razones de seguridad).

Además, este será el momento de realizar cuatro tipos de gestiones:



- Comprobar que las compensaciones a terceros han sido satisfechas.
- Reconocer el esfuerzo realizado internamente.
- Evaluar la imagen del centro en los públicos más importantes (algo que se puede hacer de forma absolutamente científica o a través de simples indicios relevantes).
- Efectuar un autoanálisis de la crisis: comprobar qué ha funcionado correctamente y qué se debería cambiar en el futuro para la mejor resolución de situaciones críticas posteriores.



Anexo I: Crisis potenciales a las que están expuestos los centros educativos



A1. Crisis por errores de **SEGURIDAD** Accidentes en las instalaciones

Investigación

Tipo de crisis	De Seguridad contra integridad física de las personas.
Hechos	Se especifican la naturaleza y todas las características de los hechos que ya han sucedido, las causas, los implicados directamente, los afectados indirectamente, etc.
Consecuencias y alcance	Consecuencias personales: fallecidos y heridos (leves y graves). Consecuencias materiales: daños en las infraestructuras del centro. Otras: paralización de la actividad en el centro o de alguna de sus secciones, etc.
Conocimiento por los medios de comunicación	Publicación o emisión de los hechos por parte de medios de comunicación de la zona y previsión razonable del tiempo en que tardará en ocurrir.
Medidas tomadas	<ul style="list-style-type: none"> - Con los heridos y fallecidos (si los hubiera). - En las instalaciones. - Con el personal y los alumnos. - Gestiones con la Administración, Bomberos, Emergencias y cuerpos de seguridad.
Evolución previsible de los hechos y peor situación posible	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha detectado el problema que ha generado la crisis. - Se ha detenido la fuente que ha originado la crisis. -Cuál es la previsión de los heridos y afectados y la paralización de la actividad del centro.
Responsabilidad de la institución directa o indirecta o de su personal	Confesión interna acerca de la responsabilidad de la institución, es decir, hasta qué punto el centro ha cumplido la legislación vigente en el punto en el que la crisis ha estallado. Del mismo modo, el procedimiento de revisión de instalaciones, de vigilancia de las actividades de los alumnos, etc.

Públicos

Los públicos más importantes en una situación de crisis por errores en la seguridad de las instalaciones son siempre los **afectados** por las consecuencias directas de lo sucedido, así como su **familia**. En segundo lugar, los **afectados indirectamente** (alumnos y padres de alumnos) del mismo centro. Por último, en un lugar destacado, se encuentran las otras audiencias con necesidad de recoger información en alguna medida: **profesores y personal del centro educativo, medios de comunicación, institución Escuelas Católicas**.

Portavoces

- ✓ En caso de daños materiales: director del centro educativo.
- ✓ En caso de daños personales leves: director del centro educativo y secretario autonómico.
- ✓ En caso de daños personales graves: titular y director del centro educativo.

Acciones recomendadas

Reunión de la Comisión de Crisis formada para centralizar los mensajes por, al menos:

- ✓ Director del centro educativo.
 - ✓ Portavoz, en caso de ser distinto del director.
 - ✓ Responsable técnico (hacemos referencia a la persona cuya actividad le convierte en el mejor conocedor de los hechos sucedidos, de las causas que los han generado y de su evolución en el futuro).
- ✓ **Gestión con los colectivos** sanitarios o de seguridad implicados en la resolución positiva de los hechos para proporcionarles toda la información que demanden y para recoger toda la información que su actividad sobre la zona pueda ir arrojando.
- ✓ **Público interno:** ofrecer información de primera mano para que se conozca la situación y la reacción más adecuada a partir de ese momento.
- ✓ **Comenzar a realizar la comunicación de los mensajes conocidos** una vez que podamos confirmar los datos fundamentales tras la fase de investigación, considerando la urgencia de la situación (mayor urgencia cuanta mayor gravedad).

Mensajes que hay que transmitir

Más allá de los aspectos concretos que se presenten en cada caso, es necesario articular una serie de mensajes orientados en las siguientes direcciones:

- ✓ Descripción y reconocimiento de los hechos: qué ha pasado exactamente.
- ✓ Control de la situación: desactivar la percepción de que vuelva a ocurrir.
- ✓ Preocupación por los afectados directos e indirectos.
- ✓ Medidas adoptadas a corto plazo.
- ✓ Solución a largo plazo: medidas que se toman para impedir que vuelvan a ocurrir hechos de esta naturaleza en el futuro.

Medios que hay que utilizar

En caso de **daños materiales graves**

- ✓ Familia directa de los afectados: llamada telefónica inmediata.
- ✓ Padres y familiares de otros niños del centro: envío de sms.
- ✓ Profesores y personal del centro: envío de sms.
- ✓ Escuelas Católicas: llamada al Departamento de Comunicación de EC estatal/autonómico.
- ✓ Medios de comunicación y agencias de información: envío de Nota de Prensa a los medios locales y regionales (y agencias) y respuesta a las posibles llamadas que pudieran suscitarse desde cada medio.

En caso de **daños personales** leves y graves

- ✓ Familia directa de los afectados: llamada telefónica inmediata.
- ✓ Padres y familiares de otros niños del centro: envío de sms.
- ✓ Profesores y personal del centro: envío de sms.
- ✓ Escuelas Católicas: llamada al Departamento de Comunicación de EC estatal para coordinar las labores de comunicación.
- ✓ Medios de comunicación y agencias de información:
 - **Comunicado Oficial** a los medios locales y regionales (y agencias): de forma inmediata.
 - **Convocatoria de Rueda de Prensa** para dar los datos confirmados en cuanto se tengan los datos fundamentales sobre las consecuencias que afectan directamente a las personas, los hechos ocurridos y los desencadenantes de tales hechos: **2-4 horas**.

- **Convocatoria de Rueda de Prensa 24 horas después**, junto con el envío de una Nota de Prensa dando todas las explicaciones que se vayan conociendo. Si la situación lo permite, la Rueda de Prensa debe celebrarse en algún lugar habilitado de las instalaciones. En caso de fallecimiento, las máximas autoridades del centro y la institución titular deben personarse en el lugar.

A2. Crisis por errores de **SEGURIDAD** Violencia contra alumnos

Investigación

Tipo de crisis	De Seguridad por violencia contra alumnos (por adultos o por otros alumnos).
Hechos	Se especifican la totalidad de los hechos, especialmente de los responsables directos de la violencia (adultos o niños), las causas, los implicados directamente, los afectados indirectamente, etc.
Consecuencias y alcance	<ul style="list-style-type: none"> - Consecuencias personales: fallecidos y heridos (leves y graves). - Descripción de posibles motivos de corte racial o sexual. - Otras: paralización de la actividad en el centro o de alguna de sus secciones, implicación de alguien del personal o de padres de niños...
Conocimiento por los medios de comunicación	Publicación o emisión de los hechos por parte de medios de comunicación de la zona y previsión razonable del tiempo en que tardará en ocurrir.
Medidas tomadas	<ul style="list-style-type: none"> - Con los heridos y fallecidos (si los hubiera) y sus familias. - En las instalaciones (y la vida escolar). - Con el personal y los alumnos. - Gestiones con la Administración, Bomberos, Emergencias y cuerpos de seguridad.
Evolución previsible de los hechos y peor situación posible	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha detectado el problema que ha generado la crisis. - Se ha detenido la fuente que ha originado la crisis. -Cuál es la previsión de los heridos y afectados y otras circunstancias de corte parecido...
Responsabilidad de la institución directa o indirecta o de su personal	Confesión interna acerca de la responsabilidad de la institución, es decir, hasta qué punto el centro ha cumplido con el control mínimo exigido en estas situaciones (entre alumnos o en la selección del personal del centro), en el punto en el que la crisis ha estallado.

Públicos

Los públicos más importantes en una situación de crisis generada por violencia de adultos o alumnos con resultado de heridos o fallecidos, son siempre los **afectados** por las consecuencias directas de lo sucedido, así como su **familia**. Por ello, la prioridad es siempre la familia de los afectados por las lesiones y, en todo caso, la familia del niño o del adulto culpable del episodio de violencia. En segundo lugar, los **afectados indirectamente** (alumnos y padres de alumnos del mismo centro) que necesitan –y deben– estar informados, porque de ello depende la generación de la suficiente tranquilidad y la minimización del caso. Por último, en un lugar destacado, se encuentran las otras audiencias con necesidad de recoger información en alguna medida, que son: **profesores y personal del centro educativo, medios de comunicación, institución Escuelas Católicas.**

Portavoces

- ✓ En caso de daños personales leves: **director del centro educativo** (será el encargado como respuesta a la iniciativa de los medios de comunicación).
- ✓ En caso de daños personales graves: **titular y director del centro educativo.**

Acciones recomendadas

- ✓ **Reunión de la Comisión de Crisis** formada para centralizar los mensajes por, al menos:
 - ✓ Director del centro educativo.
 - ✓ Portavoz, en caso de ser distinto del director.
 - ✓ Responsable “técnico” (hacemos referencia a la persona cuya actividad le convierte en el mejor conocedor de los hechos sucedidos, de las causas que los han generado y de su evolución en el futuro: psicólogo, profesor...).
- ✓ **Gestión de actividad con los colectivos sanitarios, de seguridad o psicológicos** implicados en la resolución positiva de los hechos para proporcionarles toda la información que demanden y para recoger toda la información que su actividad sobre la zona pueda ir arrojando (gravedad de los heridos, características de las heridas, período de observación y recuperación, motivación psicológica -si existe-)...

- ✓ **Aislar a los niños** afectados de algún modo por el episodio violento y a sus familias **de la atención pública** (nunca facilitar sus datos personales, tampoco los del agresor).
- ✓ **Público interno:** ofrecer información de primera mano para que se conozca la situación y continúen con la actividad escolar normal hasta que reciban información en sentido contrario (sólo en situaciones de violencia masiva, heridos graves o fallecidos, momento en el cual toda la actividad en el centro se detendrá informando inmediatamente al personal y los padres de alumnos del cese temporal de las actividades).
- ✓ **Comenzar a realizar la comunicación de los mensajes conocidos** una vez que podamos confirmar los datos fundamentales tras la fase de investigación, considerando la urgencia de la situación sobre todo en el momento inicial.

Mensajes que hay que transmitir

Los mensajes que hay transmitir públicamente, en especial en situaciones de gravedad, deben ir en una doble línea de información y opinión.

Información:

- ✓ Descripción y reconocimiento de los hechos: qué ha pasado exactamente.
- ✓ Control de la situación: desactivar la percepción de que vuelva a ocurrir.
- ✓ Medidas adoptadas a corto plazo.
- ✓ Solución a largo plazo: medidas que se toman para impedir que vuelvan a ocurrir hechos de esta naturaleza en el futuro.
- ✓ Limitar los hechos en cuanto sea posible a un episodio aislado y excepcional.
- ✓ Explicar las medidas de control del centro educativo para evitar situaciones de violencia de esa naturaleza.

Opinión y refuerzo de valores:

- ✓ Preocupación por los afectados directos e indirectos como prioridad desde el primer momento.
- ✓ Hacer explícita la erradicación de cualquier tipo de violencia y de control de la agresividad por parte de la institución.

Medios que hay que utilizar

En caso de daños personales **leves**:

- ✓ Familia directa de los afectados: llamada telefónica inmediata.
- ✓ Padres y familiares de otros niños del centro: envío de sms.
- ✓ Profesores y personal del centro: envío de sms.
- ✓ Escuelas Católicas: llamada al Departamento de Comunicación de EC estatal/ autonómica para coordinar las labores de comunicación.
- ✓ Medios de comunicación y agencias de información:
 - **Nota de Prensa** a los medios locales y regionales (y agencias): de forma inmediata.
 - Comunicación permanente del director del centro educativo con los medios de comunicación que lo demanden.

En caso de daños personales **graves**:

- ✓ Familia directa de los afectados: llamada telefónica inmediata.
- ✓ Padres y familiares de otros niños del centro: envío de sms.
- ✓ Profesores y personal del centro: envío de sms.
- ✓ Escuelas Católicas: llamada a la dirección de comunicación central para coordinar las labores de comunicación.
- ✓ Medios de comunicación y agencias de información:
 - **Comunicado Oficial** a los medios locales y regionales (y agencias): de forma inmediata.
 - **Convocatoria de Rueda de Prensa en el mismo día de los hechos**, junto con el envío de una Nota de Prensa dando todas las explicaciones que se vayan conociendo. En caso de fallecimiento, las máximas autoridades regionales y nacionales de EC deben personarse en el lugar.

B. Crisis por DISCRIMINACIÓN Racial, sexual, minusvalías, cultural

Investigación

Tipo de crisis	De Discriminación por parte del colegio hacia algún alumno o grupo de alumnos por cuestiones de tipo racial (gitanos, inmigrantes...), sexual, minusvalías o cultural.
Hechos	En la mayoría de las ocasiones, la crisis desembocará tras la denuncia de algún padre o grupo de padres, de alguna asociación o colectivo o de la intervención por parte de alguna autoridad, con lo que el núcleo de los hechos se centra en el conocimiento exacto de los hechos que se denuncian y el estudio detallado de los mismos.
Consecuencias y alcance	<ul style="list-style-type: none"> - Veracidad de los hechos denunciados. - Consecuencias físicas, psicológicas o escolares de la/s víctima/s. - Otras: paralización de la actividad en el centro o de alguna de sus secciones, implicación de alguien del personal o de padres de niños...
Conocimiento por los medios de comunicación	Publicación o emisión de los hechos por parte de medios de comunicación de la zona y previsión razonable del tiempo en que tardará en ocurrir. En este caso, es muy probable que la denuncia vaya acompañada por una llamada a algún medio de comunicación, con lo que la probabilidad de conocimiento público de los hechos sea alto desde el principio.
Medidas tomadas	<ul style="list-style-type: none"> - Con los afectados. - Con sus familias. - Con los presuntos responsables. - Con el personal y los alumnos. - Con el resto de padres. - Con la Administración pública competente.
Evolución previsible de los hechos y peor situación posible	- Análisis del hecho, si es algo puntual o achacable a la incorrecta gestión del centro y, en cualquier caso, cuál sería el peor escenario posible.
Responsabilidad de la institución directa o indirecta o de su personal	Es de trascendental importancia limitar o ampliar la responsabilidad concreta de la institución por acción u omisión. También resulta fundamental centrar los hechos en algo de carácter personal (un grupo, un profesor) o institucional (la organización, el centro educativo, como responsables).

Públicos

Los públicos más importantes en una situación de crisis generada por un episodio de discriminación de cualquier tipo son los propios afectados y su familia y entorno. En segundo lugar, los **afectados indirectamente** (alumnos y padres de alumnos) del mismo centro, que necesitan –y deben– estar informados, porque de ello depende la generación de la suficiente tranquilidad y la minimización de la crisis, que en este caso debe ir en la línea de la negación de los hechos o de la excepcionalidad del caso, que ya está siendo subsanado. Por último, en un lugar destacado, se encuentran las otras audiencias necesitadas de información en alguna medida, que son: **profesores y personal del centro educativo, medios de comunicación, institución Escuelas Católicas.**

Portavoces

En todos los casos, se centrará en la figura del **director del centro educativo** (será el encargado como respuesta a la iniciativa de los medios de comunicación).

Acciones recomendadas

Reunión de la Comisión de Crisis formada para centralizar los mensajes por, al menos:

- ✓ Director del centro educativo.
 - ✓ Portavoz, en caso de ser distinto del director.
 - ✓ Responsable “técnico” (hacemos referencia a la persona cuya actividad le convierta en el mejor conocedor de los hechos sucedidos, de las causas que los han generado y de su evolución en el futuro: psicólogo, profesor...).
- ✓ **Gestión de la actividad de los profesionales que intervienen ante la denuncia de los hechos:** acompañamiento, ayuda y colaboración.
- ✓ **Separación del menor del foco de los medios de comunicación.**
- ✓ **Público interno:** ofrecer información de primera mano para que se conozca la situación y continúen con la actividad escolar normal.

- ✓ **Comenzar a realizar la comunicación de los mensajes conocidos** una vez que podamos confirmar los datos fundamentales tras la fase de investigación y considerando la urgencia de la situación sobre todo en el momento inicial.

Mensajes que hay que transmitir

Los mensajes a transmitir públicamente, en especial en situaciones de gravedad, deben ir en una doble línea de información y opinión:

En caso de que los hechos sean **ciertos**:

Información:

- ✓ Descripción y reconocimiento de los hechos: qué ha pasado exactamente.
- ✓ Control de la situación: desactivar la percepción de que vuelva a ocurrir.
- ✓ Medidas adoptadas a corto plazo.
- ✓ Solución a largo plazo: medidas que se toman para impedir que vuelvan a ocurrir hechos de esta naturaleza en el futuro.
- ✓ Limitar los hechos en cuanto sea posible a un episodio aislado.
- ✓ Separarlo de la política de gestión del centro y de los valores que trata de inculcar, absolutamente opuestos a cualquier tipo de discriminación por razón alguna.

Opinión y refuerzo de valores:

- ✓ Preocupación por los afectados directos e indirectos como prioridad absoluta y desde el primer momento.
- ✓ Hacer explícita de erradicación de cualquier tipo de discriminación en el centro educativo.

En caso de que los hechos sean falsos:

Información:

- ✓ Descripción de los hechos.
- ✓ Medidas adoptadas a corto plazo para contestar las denuncias y acusaciones falsas que se han vertido sobre la institución.
- ✓ Limitar los hechos en cuanto sea posible a un episodio aislado.
- ✓ Explicar las medidas de control del centro educativo para evitar situaciones de discriminación que impidan que ocurran fenómenos de esta naturaleza en sus instalaciones.

Opinión y refuerzo de valores:

- ✓ Preocupación por hacer explícita la erradicación de cualquier tipo de discriminación en el centro educativo.

Medios que hay que utilizar

En caso de que los hechos sean **ciertos**:

- ✓ Familia directa de los afectados: llamada telefónica inmediata.
- ✓ Padres y familiares de otros niños del centro: envío de sms.
- ✓ Profesores y personal del centro: envío de sms.
- ✓ Escuelas Católicas: llamada al Departamento de Comunicación de EC estatal/autonómico para coordinar las labores de comunicación.
- ✓ Medios de comunicación y agencias de información:
 - **Comunicado oficial** a los medios locales y regionales (y agencias): de forma inmediata, reconociendo los hechos e informando de las medidas adoptadas de forma inmediata.
 - Comunicación permanente del director del centro educativo con los medios de comunicación que lo demanden.

En caso de que los hechos sean **falsos**:

- ✓ Familia directa de los afectados: llamada telefónica inmediata.
- ✓ Padres y familiares de otros niños del centro: envío de sms.
- ✓ Profesores y personal del centro: envío de sms.
- ✓ Medios de comunicación y agencias de información:
 - **Comunicado Oficial** a los medios locales y regionales (y agencias): de forma inmediata desmintiendo los hechos y poniéndose a disposición para cualquier tipo de aclaración.

C. ACOSO SEXUAL

Investigación

Tipo de crisis	De acoso sexual a cargo de profesores o alumnos de una institución educativa.
Hechos	En la mayoría de las ocasiones, la crisis desembocará tras la denuncia de algún padre o grupo de padres, de alguna asociación o colectivo o de la intervención por parte de alguna autoridad, con lo que el núcleo de los hechos se centra en el conocimiento exacto de los hechos que se denuncian y el estudio detallado de los mismos.
Consecuencias y alcance	<ul style="list-style-type: none"> - Veracidad de los hechos denunciados. - Consecuencias físicas, psicológicas o escolares de la/s víctima/s. - Otras: paralización de la actividad en el centro o de alguna de sus secciones, implicación de alguien del personal o de padres de niños...
Conocimiento por los medios de comunicación	Publicación o emisión de los hechos por parte de medios de comunicación de la zona y previsión razonable del tiempo en que tardará en ocurrir. En este caso, es muy probable que la denuncia vaya acompañada por una llamada a algún medio de comunicación, con lo que la probabilidad de conocimiento público de los hechos sea alto desde el principio.
Medidas tomadas	<ul style="list-style-type: none"> - Con los afectados. - Con sus familias. - Con los presuntos responsables. - Con el personal y los alumnos. - Con el resto de padres. - Con la Administración pública competente.
Evolución previsible de los hechos y peor situación posible	- Análisis del hecho, de si es algo puntual o achacable a la incorrecta gestión (por omisión) del centro y, en cualquier caso, cuál sería el peor escenario posible, que es siempre la veracidad de los hechos denunciados.
Responsabilidad de la institución directa o indirecta o de su personal	Es de trascendental importancia limitar o ampliar la responsabilidad concreta de la institución por acción u omisión. También resulta fundamental centrar los hechos en algo de carácter personal (un grupo, un profesor) o institucional (la organización, el centro educativo, como responsables).

Públicos

Los públicos más importantes en una situación de crisis generada por un episodio de acoso sexual son los **propios afectados** y su familia y entorno. En segundo lugar, los **afectados indirectamente** (alumnos y padres de alumnos) del mismo centro, que necesitan –y deben– estar informados, porque de ello depende la generación de la suficiente tranquilidad y la minimización de la crisis. Teniendo en cuenta la gravedad de los hechos y la alarma social que generan se hace aún más si cabe intervenir con rapidez. Por último, en un lugar destacado, se encuentran las otras audiencias con necesidad de recibir información en alguna medida: **profesores y personal del centro educativo, medios de comunicación, institución Escuelas Católicas.**

Portavoces

En todos los casos, se centrará en la figura del **director del centro educativo** (será el encargado como respuesta a la iniciativa de los medios de comunicación).

Acciones recomendadas

La premisa para la realización de cualquier tipo de actuación o la toma de decisiones ha de ser la de situarse en la peor de las situaciones posibles en este caso, es decir, partir de que los hechos que se denuncian son ciertos y que, efectivamente, ha existido acoso sexual. Ello no presupone negar la presunción de inocencia: simplemente se trata de adelantarse a la peor de las situaciones posibles.

Reunión de la **Comisión de Crisis** formada para centralizar los mensajes por, al menos:

- ✓ Director del centro educativo.
- ✓ Portavoz, en caso de ser distinto del director.
- ✓ Responsable “técnico” (hacemos referencia a la persona cuya actividad le convierta en el mejor conocedor de los hechos sucedidos, de las causas que los han generado y de su evolución en el futuro: psicólogo, profesor...).

Gestión de la actividad de los profesionales que intervienen ante la denuncia de los hechos: acompañamiento, ayuda y colaboración.

Separación del menor del foco de los medios de comunicación.

Público interno: ofrecer información de primera mano para que se conozca la situación y continúen con la actividad escolar normal.

Mensajes que hay que transmitir

Los mensajes que hay que transmitir en esta situación son especialmente sensibles, puesto que los hechos son muy delicados y despiertan alarma social, por lo que hay que ser muy escrupuloso para, por una parte, no herir ningún tipo de sensibilidad y, por el otro, proteger la intimidad de los afectados.

En caso de que los hechos sean **ciertos**:

Información:

- ✓ Reconocimiento de los hechos a nivel general.
- ✓ Medidas que se han adoptado de forma inmediata, tanto con el agresor como con la víctima.
- ✓ Control de la situación: desactivar la percepción de que vuelva a ocurrir y de que **haya ocurrido con anterioridad**.
- ✓ Solución a largo plazo: medidas que se toman para impedir que vuelvan a ocurrir hechos de esta naturaleza en el futuro.

Opinión y refuerzo de valores:

- ✓ Preocupación por los agredidos como prioridad desde el primer momento.
- ✓ Manifestar una **indignación profunda** por los hechos sucedidos en el caso.

En caso de que los hechos sean **falsos**:

Información:

- ✓ Descripción de los hechos para demostrar, con toda la verdad, la falsedad de las acusaciones o de los rumores.
- ✓ Medidas adoptadas a corto plazo para contestar a las denuncias y acusaciones falsas que se han vertido sobre la institución o sobre personas concretas.
- ✓ Explicar las medidas de control del centro educativo para evitar situaciones de acoso sexual que impiden que ocurran fenómenos de esta naturaleza.

Opinión y refuerzo de valores:

- ✓ Preocupación por la existencia de rumores de esta naturaleza o por denuncias falsas, que inquietan a los padres de los alumnos.

Medios que hay que utilizar

En caso de que los hechos sean **ciertos**:

- ✓ Familia directa de los afectados: llamada telefónica inmediata.
- ✓ Padres y familiares de otros niños del centro: envío de sms.
- ✓ Profesores y personal del centro: envío de sms.
- ✓ Escuelas Católicas: llamada a la dirección de comunicación estatal/autonómica para coordinar las labores de comunicación.
- ✓ Medios de comunicación y agencias de información:
 - **Rueda de Prensa** del director del centro en la que explique sucintamente el desarrollo de los hechos, las implicaciones y las medidas adoptadas.
 - Comunicación permanente del director del centro educativo con los medios de comunicación que lo demanden.

En caso de que los hechos sean **falsos**:

- ✓ Familia directa de los afectados: llamada telefónica inmediata.
- ✓ Padres y familiares de otros niños del centro: envío de sms.
- ✓ Profesores y personal del centro: envío de sms.
- ✓ Medios de comunicación y agencias de información:
 - **Comunicado Oficial** a los medios locales y regionales (y agencias): de forma inmediata desmintiendo los hechos y poniéndose a disposición para cualquier tipo de aclaración.

Anexo II: Relación con los periodistas. Pautas de actuación para el director del centro



Cuándo hacer o no hacer declaraciones

El hecho de que un periodista se dirija a usted es, aunque le pueda parecer lo contrario, una buena oportunidad para incrementar la visibilidad y difundir una buena imagen del centro. Convierta la circunstancia negativa en algo positivo que trascienda el caso concreto que nos ocupa y ayude al periodista a crearse una buena imagen del centro y de la Congregación. Por tanto, **considere que los periodistas no son sus enemigos**, sino profesionales de la información y como tales es lógico que busquen noticias.

Para ello están obligados a preguntar: qué, quién, cuándo, dónde, cómo, por qué. No le extrañe tales preguntas porque los periodistas necesitan hacerlas para poder trabajar. Es más, en la medida en que usted tiene respuestas claras a sus interrogantes les facilitará su trabajo y su imagen será mejor tratada.

- **Esté siempre disponible: no le piden demasiado tiempo, sólo un poco de atención.** Los periodistas suelen ir muy justos de tiempo: sus plazos límite son reales pues viven condicionados por la hora del cierre del periódico o de la emisión del informativo. Por eso, si le piden unas declaraciones para ahora mismo, no se sorprenda: sólo necesitan eso, unas breves declaraciones. No se niegue, no ponga excusas, ni las postergue, ni diga que tiene que prepararse la respuesta pues el periodista habitualmente sólo precisa de unos titulares, a lo sumo unos breves párrafos para, en menos de 3 minutos, poder complementar una información. No piense en argumentaciones complejas y largas; piense en los titulares que quisiera ver publicados y déselos con claridad, sin rodeos pero sin faltar a la verdad. Prepare los titulares de la crisis desde ya: qué quiere decir antes de que le hagan la primera pregunta.
- **Tenga en cuenta que si usted no hace las declaraciones, el periodista probablemente buscará a otra persona que las haga en su lugar. Y es casi seguro que el resultado a usted le gustará menos.** Luego, haga declaraciones o dé motivos interesantes para que el periodista acuda al portavoz a buscar esas declaraciones.
- Si por la razón que sea, estima que usted debe ser quien haga las declaraciones **debe saber:**

- a) **Para qué medio son.**
- b) **Para qué tipo de programa** (entretenimiento, magazine, informativo, debate, medio especializado...).
- c) **Qué pretende hacer el periodista:** una noticia, una entrevista, un reportaje, busca un total (20 segundos de vídeo), un corte de grabación para radio, una mesa redonda, un coloquio... Pregunte siempre cuánto tiempo desea y ajústese a él. Así evitará que el periodista tenga que recortar su respuesta, lo que le da trabajo añadido y aumenta las posibilidades de que a usted se le malinterprete.
- d) Si el estilo de la entrevista debe ser formal o informal. Por el tema es seguro que será formal.
- e) **No responda nunca con un “no hay comentarios” o “no tengo nada que decir a eso”.** Tampoco recurra a monosílabos y muéstrese siempre amable, cortés y predispuesto a colaborar.
- f) **Los periodistas saben que tienen escasa capacitación para temas técnicos,** y los legales muchas veces lo son. Por tanto, procure no utilizar un lenguaje específico y diga las cosas de modo que las puedan entender con facilidad. Traduzca, divulgue. No comunicará usted mejor por asumir el rol de especialista incomprensible. Si usted va a hacer declaraciones para la radio o la televisión, piense que le va a escuchar la gente de la calle: hable para ellos, vaya al grano y sea claro y contundente.
- g) **No muestre favoritismos:** no conceda exclusivas ni dé primicias. Siempre las acabará pagando. Responda a los solicitudes que haga cada uno de los medios y nadie le considerará injusto. Trate a los periodistas como profesionales y serán sus amigos; trátales como amigos y le traicionarán siempre.
- h) Si cree que lo que se solicita de usted puede ser peligroso **consulte previamente.** Quizá pueda remitir a otra persona con más experiencia.
- i) **Si la difusión no es como usted espera, no se decepcione.** Tenga en cuenta que los medios trabajan con una fuerte jerarquización: algo que al redactor le puede resultar muy interesante quizá no le parezca de tanto interés a su jefe directo.

j) No rectifique públicamente a los medios, ni siquiera les corrija delante de sus públicos. Cuando sea preciso, envíe una breve carta con la intención de ayudarles a mejorar su trabajo en posteriores ocasiones y no con el fin de desahogar su malestar. No conseguirá más que resultados negativos si se muestra airado, irónico o recriminator. Si es preciso, en una cita personal, cara a cara, manifieste su preocupación al periodista y hágale ver aquello que no le ha gustado y por qué, pero siempre con visión constructiva, pensando más en el futuro que en lo que ya está difundido y no tiene enmienda posible. **En el caso concreto de la crisis que nos ocupa, no rectifique de ningún modo al periodista hasta haber consultado. Probablemente, lo más recomendable sea encajar el golpe y no echar más leña al fuego.**

Cómo responder con eficacia en las entrevistas

- **Una entrevista no es una conversación coloquial.** Cualquier cosa que uno diga al periodista puede salir en los medios y tal vez no de la manera más favorable. Por tanto, la entrevista concluye diez minutos después de estar con el periodista. Si no quiere que el periodista sepa algo, no se lo diga ni “en confianza”.
- **La entrevista es una transacción:** en lugar de dinero o de productos, lo que se intercambia es información. Por consiguiente, **siempre hay dos objetivos: el del periodista y el suyo. ¿Tiene usted el suyo claro?** ¿Tiene claro el mensaje que quiere dar antes de empezar la entrevista?
- **Antes de conceder una entrevista, usted debe recabar toda la información** posible que le ayudará a diseñar adecuadamente su estrategia: ¿para qué medio es?, ¿nacional o local?, ¿programa o informativos?, ¿cómo la va a enfocar?, ¿cuánto va a durar?, ¿es en directo o en diferido? Si es en plató, ¿habrá público? Si hay público, ¿preguntará?, ¿qué otros temas se tratarán?, ¿Hay otros invitados?, ¿quién es el periodista?, ¿cuál ha sido su trayectoria?, ¿sabe del tema en concreto?, ¿tiene una postura acerca del tema?
- **No adopte una posición defensiva sino proactiva:** ¿Qué mensajes desea usted lanzar? Hágalo a la menor ocasión que se le ofrezca. Para ello es preciso que, previamente, usted:

- a) **Defina el mensaje clave**, concretado en dos o tres ideas breves y bien enunciadas.
- b) Prepare algún ejemplo o cifra sobre esas ideas (ejemplo: profesionalidad y rigor de los XXX profesores en nuestros X colegios a lo largo de XXX años).
- c) Anticipe preguntas difíciles y prepare las respuestas más adecuadas.
- d) **Ensaye sus mensajes claves** y las respuestas a las preguntas comprometidas.
- e) Y recuerde que en radio y televisión un mensaje clave debe ser repetido con distintas palabras al menos tres veces para que cale en la audiencia.

De este modo, usted no concederá la entrevista para abandonarse a los intereses del periodista siguiendo el esquema que él haya decidido configurar. No tiene por qué responder únicamente a lo que él le pregunta sino que también debe incluir los mensajes que usted desea difundir. Usted es fuente solvente, no lo olvide.

En todas las entrevistas, pero especialmente en aquéllas que se hacen para radio o televisión, siga estas **recomendaciones**:

- No muestre preocupación por el tiempo.
- Adopte una postura relajada.
- Muestre interés.
- Muestre seguridad y diga las cosas con convicción.
- Cuide la vestimenta.
- Conteste claramente, sin dudas, a las preguntas.
- No es obligatorio que usted lo sepa todo.
- No haga especulaciones sobre aquello de lo que no tiene información.

Con respecto al lenguaje:

- Sencillez (que todo el mundo pueda entender todo). Evite tecnicismos o explíquelos.
- Brevedad: ninguna respuesta para radio o televisión en más de un minuto y medio.
- Hable al público, no a las personas expertas en leyes.



- Ponga ejemplos y/o cuente alguna anécdota con la que la gente se pueda identificar.
- Tenga siempre a mano alguna cifra contundente.

Con respecto a la actitud:

- Hable al corazón más que a la cabeza.
- En los coloquios o ante el público que intervenga, muestre interés por los problemas del otro (con empatía pero también con asertividad).
- En el diálogo, mantenga un tono cordial, simpático y cortés.

Qué es un mensaje clave

La parte fundamental en la preparación de cualquier comunicación a los medios es la concreción de un mensaje clave: es el más importante, el que queremos transmitir a la audiencia.

- El mensaje clave ideal es una frase o declaración simple.
- Es una verdad.
- Establece una posición concisa y directamente.
- Proviene de una argumentación clara y simple.
- Es fácilmente recordable.
- Habla de los intereses, esperanzas y preocupaciones de la audiencia.
- Suena cercano.
- Por todo lo anterior, es capaz de influir en la audiencia.

El objetivo en cualquier intervención es incluir los mensajes clave en las respuestas sea cual sea la pregunta:

- Se debe estar preparado para apoyar cada mensaje con la información adicional: dé pruebas o ponga ejemplos.
- No deben existir muchos mensajes claves o un exceso de información en cada uno de ellos.
- La audiencia no puede recordar mucha información, sí un titular.
- Para transmitir toda la información hay que unir cada mensaje y su información adicional con el titular.



Al responder a una pregunta, coloque sus mensajes

Aprenda a construir puentes entre la pregunta del periodista y las respuestas que más le convienen siguiendo estos tres pasos:

1. Conteste breve y genéricamente a la cuestión.
2. Construya “el puente” o enlace hacia donde quiera ir. No ignore ni evada la pregunta pero vincúlela rápidamente a su mensaje.
3. Comunique su mensaje.

En resumen:

- * Prepare la entrevista y tome el control, no se obligue a seguir los dictados del entrevistador.
- * Cada entrevista es una oportunidad para ser más visible y difundir sus mensajes.
- * Hasta el medio más pequeño merece importancia. Imagine su audiencia escuchándole a usted dentro de... ¿cuántos teatros? Así es fácil considerar que la ocasión es realmente importante y una gran oportunidad. **Por tanto, no la deje al azar: prepárela.**

Cuándo y cómo rectificar a un periodista o a un medio

En situaciones de crisis es mejor no rectificar, pues se añade más leña al fuego. Descontemos ya que alguna información puede ser poco rigurosa o hacernos daños. Preparémonos a encajar el golpe.

Con carácter general, las rectificaciones a la prensa deben hacerse siempre en frío, nunca en caliente. No obstante, no han de llevarse nunca después de pasadas 72 horas desde la difusión de la información.

Decidir si se rectifica a un medio es algo que debe ser estudiado por varias personas y nunca es decisión de un solo individuo. Jamás procederá a la rectificación el director de un centro. Se buscará aquella persona que tenga mayor ascendencia sobre el medio o el periodista (afinidad personal, conocimiento, años de trato...) o que disponga de mejores habilidades sociales, singularmente empatía (portavoz).



Si la rectificación es relativa a cuestiones menores puede hacerse telefónicamente y como de pasada, aprovechando cualquier otro tema de conversación. Si la rectificación afecta a asuntos importantes, será preciso un encuentro personal con el periodista.

Las conversaciones de rectificación deben empezar amigablemente y concluir del mismo modo. No hay que olvidar que el objeto de la rectificación no es cambiar la información difundida sino evitar que en el futuro se vuelvan a producir errores.

Jamás se acude a los superiores del periodista sin haber comentado con el interesado las circunstancias de la rectificación.

Las rectificaciones por escrito suelen tener más efectos negativos que positivos pues no permiten matizaciones y se pierde el control acerca del momento en que es leída.



Checklist para contactar con los periodistas

Tareas básicas

1. Conocimiento de quién es quién	<p>Conocer quién es el periodista que se va a hacer cargo del tema. Probablemente el que acude la primera vez a interesarse por el asunto.</p> <p>¿Es becario? ¿Un profesional con experiencia? ¿Tiene algún cargo de responsabilidad en el medio? ¿Tiene experiencia?</p> <p>¿Es católico?</p> <p>Nada de esto será fácil de saber inmediatamente, pero un café ayuda...</p>	
	<p>Registrar sus teléfonos y correos electrónicos.</p> <p>Intentar saber quiénes son y cómo se posicionan ante el tema los jefes de redacción y jefes de informativos de las distintas redacciones.</p>	<p>Preguntarse a qué directivos de los medios se conoce personalmente y el grado de confianza que se tiene con cada uno.</p>
2. Directorio	<p>Si se tiene, actualizar la agenda de medios. Base de datos electrónica y directorio en papel: dirección postal del medio, nombre y apellidos del periodista, cargo, teléfono de contacto fijo y móvil y correo electrónico.</p>	
3. Contacto personal	<p>Dedicarles tiempo y trato personal. No quitárselos de encima. Mostrarse colaborador y al mismo tiempo firme, siendo escueto y remitiendo al portavoz.</p>	
4. Atender solicitudes de información	<p>Ocuparse de las consultas rutinarias (facilitar datos) y dar respuestas escuetas a la información que el periodista solicite.</p> <p>Tener el contacto del portavoz y facilitarlo siempre que el periodista pida declaraciones o detalles delicados.</p>	
5. Gestión de crisis	<p>Recopilar la información necesaria para evaluar el daño, así como información colateral: número de alumnos del centro, número de profesores, fechas de estancia del profesor...</p> <p>Tener la relación de todas las personas mínimamente implicadas en la crisis (familias, alumnos...).</p>	
	<p>Anuncio interno: procurar que todas las instancias internas (profesores, familias...) afectadas conozcan el problema y nuestra respuesta y lograr que sepan de ello por nosotros antes que por los medios.</p> <p>Cuando la crisis va remitiendo iniciar un proceso de reconstrucción pensando noticias para facilitar a los medios en las que se muestren el cambio o la superación de la crisis.</p>	

Anexo III: Instrucciones para la confección y redacción de comunicados oficiales y notas de prensa



A.

El comunicado oficial

Un comunicado oficial refleja el **posicionamiento** oficial de la institución respecto a **declaraciones** o a un **acontecimiento** externo o interno que le afecta de algún modo.

La contundencia del comunicado oficial es mayor que la de la nota de prensa: una institución toma la iniciativa de dirigirse a los medios para dar su parecer sobre una cuestión que le afecta directamente y lo hace de modo expreso y formal. Esta es una estrategia que se utiliza sólo en casos muy concretos y nunca puede convertirse en habitual. De ahí, precisamente, su impacto y el interés que presta el periodista a un comunicado oficial.

En el comunicado oficial no se facilita información sino opiniones y valoraciones. Éstas siempre aluden a cuestiones con las que la institución está directamente vinculada o le afectan de lleno y ante las que es preciso manifestar la propia posición.

Es lógico, por tanto, que cualquier comunicado oficial haya de ser leído previamente por todos los miembros del máximo órgano directivo.

Estéticamente, los comunicados oficiales han de mantener la misma apariencia formal que el resto de instrumentos, en lo que respecta a logos, tipografía y colores propios de la identidad visual corporativa. Sin embargo, su estructura es diferente:

- **Titular**
- **Encabezamiento:** explicación del motivo del comunicado, de su pertinencia y de la posición oficial desde el principio.
- **Desarrollo por párrafos** numerando los argumentos para tal posicionamiento.



B.

La nota de prensa

La nota de prensa es una herramienta que permite a la fuente ponerse en relación con los periodistas. En el caso de la comunicación institucional es la **estrategia de relación más habitual si bien no la más importante.**

La nota de prensa se refiere a hechos que acaban de tener lugar o se van a producir en breve. Es decir, se trata de facilitar al profesional información escueta sobre los hechos de actualidad, **aportando, de manera objetiva, información nueva, inédita y pertinente.**

Se plasma en un **texto de estilo periodístico, breve, conciso y sobre todo de actualidad.** Eso significa que ha de ser redactado expresamente para los medios pues el objetivo es **que sea publicada** parcial o totalmente.

Pero una cosa es que queramos que se publique y otra que efectivamente se publique: lo que hacemos es **lanzar al periodista una propuesta.** Cuanto mejor esté elaborada y más interés tenga el tema, más posibilidades existen de que la propuesta sea aceptada sin modificaciones.

Por tanto, la nota de prensa se escribe **para facilitar el trabajo al periodista:** con ella logra conocer lo fundamental sin necesidad de contactar personalmente con las fuentes y sin perder tiempo en desplazamientos. En el caso de que decida publicarla, la nota de prensa –si está bien confeccionada– le ayudará a no tener que volver a elaborar la información.

Por eso, hay que trabajar la nota de prensa desde la lógica profesional del periodista y dotarla de la siguiente estructura interna:

- **Encabezamiento:** denominación clara de lo que se envía (menos de una línea impactante, que no será publicada. Simplemente sirve para que el periodista rápidamente encuadre el tema).



- **Titular:** preciso, breve, comprensible y, si es posible, impactante. Puede complementarse con un subtítulo o un antetítulo.
- **Entradilla:** primer párrafo (siempre en negrita) en el que se responde a algunos de los principales interrogantes de la información: qué, quién, cuándo, cómo, dónde, por qué. Se entra de lleno, al grano, al hecho más importante.
- **Desarrollo** por párrafos: sólo una o dos ideas por párrafo y desarrollándolos de lo particular a lo general, y de lo más importante a lo menos relevante.

* Para la confección de notas de prensa y comunicados por parte de los centros educativos podría ser de utilidad consultar en la web de EC (www.escuelascaticas.es) las elaboradas por la institución, en el apartado de Servicios, Sala de prensa.