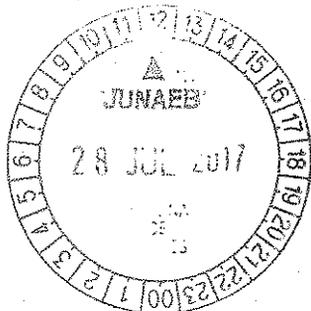


GOBIERNO DE CHILE  
JUNTA NACIONAL DE AUXILIO  
ESCOLAR Y BECAS

APRUEBA MANUAL DE GESTIÓN  
COMUNICACIONAL DE CRISIS DE LA JUNTA  
NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS.



RESOLUCION EXENTA N° 1845

SANTIAGO,

27 JUL 2017

VISTO:

Lo dispuesto en la ley N° 15.720, que crea la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas; en el Decreto Supremo del Ministerio de Educación N° 5.311, de 1968 que aprueba el reglamento general de Junaeb; en el Decreto Ley del Ministerio de Educación N° 180, de 1973 que declara en receso el Consejo de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas cuyas facultades otorga a su Secretario General; Ley de Presupuesto para el Sector Público de 2017 N° 20.981; en el Decreto Ley N° 1263 Orgánico de Administración Financiera del Estado; en la Ley N° 19.880 que establece las Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de la Administración del Estado; en la Resolución N° 1600 del año 2008 de Contraloría General de la Republica, que fija normas sobre exención del trámite de toma de razón y en el decreto exento N° 1106 de 2016, del Ministerio de Educación, que modifica decreto exento N° 476, de ese mismo año y origen, que a su vez modifica el orden de subrogación para el cargo de Secretario General de Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB).

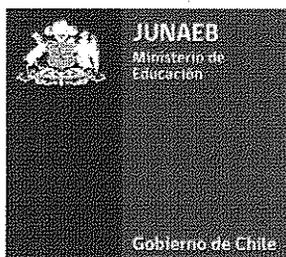
CONSIDERANDO:

1.- Que la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), es una Corporación Autónoma con personalidad jurídica de Derecho Público, que tiene a su cargo la aplicación de medidas coordinadas de asistencia social y económica a los escolares, conducentes a hacer efectivas la igualdad de oportunidades ante la educación, para lo cual administra diversos programas de carácter social y económico para los alumnos de establecimientos educacionales regidos por el D.F.L. N° 2, del Ministerio de Educación, de 1998 y sus modificaciones y el Decreto Ley N° 3.166 de 1980, en los niveles de enseñanza preescolar, básica, media y superior.

2.- Que, JUNAEB en cumplimiento de sus fines institucionales, se ve expuesta a diversas situaciones críticas, debiendo atender con la mayor diligencia, coordinación y transparencia posible dichos eventos, requiriendo una estrategia comunicacional institucional coherente por parte del Servicio, la que se ve materializada mediante la aprobación del correspondiente manual.

ARTICULO 1°.- APRUÉBESE, Manual de Gestión Comunicacional de Crisis de Junaeb, cuyo texto se inserta a continuación:





# MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS COMUNICACIONAL

Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas

Última actualización: junio de 2017



## Índice

|   |    |
|---|----|
| ▪ I. Introducción .....   | 2  |
| ▪ II. Cuando estalla la crisis .....                                | 3  |
| ▪ III. Enfrentar a la prensa .....                                  | 5  |
| ▪ IV. Gestión de crisis en Direcciones Regionales .....             | 9  |
| ▪ V. Resumen protocolo de acción ante crisis comunicacionales ..... | 11 |



## I. Introducción

No existe institución que esté libre de enfrentar situaciones críticas, y es nuestro compromiso atender con la mayor diligencia, coordinación y transparencia posible, un acontecimiento y/o emergencia, en coherencia con la estrategia comunicacional institucional.

Las situaciones de crisis; si bien no son completamente evitables, si pueden ser anticipadas y controladas, siguiendo una serie de recomendaciones para el manejo y gestión que permitirán mitigar, encapsular o evitar su impacto en la opinión pública.

Parte importante del manejo exitoso de una crisis requiere una disciplina institucional que permita anticiparse a las contingencias que puedan derivar en una crisis y estar bien preparados para enfrentar este tipo de situaciones. ¿Cómo se logra? En términos generales, la experiencia muestra que la mejor política comunicacional ante una crisis implica: 1) enfrentar la situación, 2) tomar control de la comunicación, 3) dar a conocer la versión institucional de los hechos y 4) informar clara y decididamente, a través de una vocería efectiva y creíble, los pasos que estamos dando para controlar el acontecimiento que provocó la crisis.

El contenido de este documento se plantea como una visión de cómo se desarrollarán las Comunicaciones de Crisis en algún acontecimiento que incumba a cualquier área de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas; describiendo la operatividad, responsabilidades y tiempos de reacción que deberá enfrentar el personal de comunicaciones de JUNAEB, inmediatamente después de un evento de proporciones, disponiendo sus objetivos y estrategias.

Este manual establece las políticas, procedimientos y el plan de acción a seguir en cada escenario de posible crisis que demande interés público, para facilitar el direccionamiento de las acciones de comunicación orientadas a prevenirlas y afrontarlas con efectividad, en relación a los elementos del relato institucional ya establecidos



## II. Cuando estalla la crisis

### Comunicar que se detectó una emergencia

Cualquiera sea el lugar de la institución en la que se detecte una emergencia, que tenga la posibilidad de convertirse en crisis comunicacional, deberá siempre ser reportada al Jefe de Comunicaciones y al Jefe del Departamento de Planificación, Control y Gestión. En caso de no encontrarse disponible, su lugar lo tomará el Jefe de Gabinete

En caso de que sea una crisis regional, deberá informarse al Director Regional correspondiente, Al funcionario que coordina las regiones y al encargado de comunicaciones de la región quien dará aviso la Jefatura Nacional de comunicaciones.

### Reunir el Comité de Crisis

El Comité de Crisis debe reunirse en un lugar ya definido, donde contará con acceso a la totalidad de la información y todos los medios de comunicación y de trabajo necesarios para su labor.

En caso de que la crisis estalle en una región diferente a la Metropolitana, se sugiere que parte del comité se reúna en Santiago, otra parte en la Región afectada, y se comuniquen vía llamada telefónica, teleconferencia, Skype o cualquier medio idóneo, y proceder de la siguiente manera:

El Comité de Crisis debe:

- **Recopilar, de fuentes confiables, toda la información posible** sobre el evento o situación que ha desencadenado la crisis, a través de llamadas telefónicas, mails, fax, reuniones con grupos específicos, análisis de prensa, informes, videoconferencias, etc. y contar con este respaldo actualizado durante todo el manejo de la crisis.
- **Realizar un buen diagnóstico de la situación.** Los errores más frecuentes que se cometen respecto al manejo de crisis, es restarle importancia al evento, o por el contrario, sobrerreaccionar, magnificando la situación en particular y sus consecuencias.

### Identificar los escenarios más probables de crisis

Las crisis comunicacionales son por naturaleza impredecibles, pudiendo surgir en cualquier momento y lugar, y alcanzar niveles inesperados; siendo indispensable anticipar los escenarios probables y no solo concentrarse en los riesgos latentes propios de la institución.

Ejemplos de escenarios: Organizacional, de calidad, político, legales, siniestros, de negocio, por implementación, de vecindad o comunitarios.

### Hacer una evaluación de la situación

En cuanto se detecte la crisis, es necesario recopilar todos los antecedentes necesarios que contribuyan a evaluar la magnitud de la misma. Para este caso, es importante contar con respuesta para las siguientes preguntas:

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Dónde ocurrió?
- ¿Cuáles son los daños?



- ¿Quiénes son los afectados?
- ¿Cuántos son los afectados?
- ¿Cómo y quién detectó el problema?
- ¿Cuándo se detectó?
- ¿Se pudo prevenir esta crisis?
- Primeras reacciones
- ¿Quiénes pueden ayudar a resolverlo?

### **Determinar la magnitud de la crisis**

Con la información recolectada, el Comité de Crisis debe evaluar la situación y calificar el nivel de gravedad de ella (leve, moderada o grave) para actuar en consecuencia, sin minimizar la situación, ni sobrereaccionar respecto al evento. La Jefatura de Comunicaciones Nacional y la Jefatura del Departamento de Planificación, en conjunto con el coordinador regional (si aplica) y el equipo Consultor, clasificarán la crisis usando criterios previamente definidos.

- ✓ **Crisis leve:** conflicto interno o externo con casi nula cobertura de prensa. El tema no trasciende mayormente y es controlado a nivel local, no amerita acciones reactivas de prensa y sus probabilidades de escalamiento son escasas.
- ✓ **Crisis moderada:** conflicto interno o externo que escala a niveles controlables, el tema trasciende a la prensa y genera interés periodístico. Las autoridades manifiestan su preocupación, la noticia sigue en los medios con probabilidad que escale.
- ✓ **Crisis grave:** conflicto interno o externo que escala a niveles de difícil control, alta cobertura de los medios de comunicación, denuncias de autoridades, beneficiarios, empresas, comunidad en general. La noticia escala, tiene amplia cobertura y demanda mucho tiempo y energía por parte de los directivos de la institución. El problema amenaza seriamente la imagen de la empresa.

Una vez determinado el motivo y la gravedad de la crisis, cabe preocuparse de atender los requerimientos de los medios de comunicación y tomar la iniciativa en cuanto a la relación con la prensa.

### **Contactar y contener a eventuales afectados por la crisis: (familias, beneficiarios, comunidad escolar, manipuladoras)**

La incertidumbre es un factor importante de manejar pues, a través de informaciones imprecisas o tergiversadas, se puede profundizar una crisis o desencadenarla. Por estos motivos, al detectar la crisis y en el diseño del plan de acción, es fundamental tomar contacto y contener a los eventuales afectados por la situación, informándoles respecto a las decisiones y puntos de vista institucionales les sean entregadas de manera directa y no por terceros o incluso por la prensa.

El comité de crisis designará un encargado de contactar a los afectados para acompañar el proceso mientras se supera la crisis. Quien se designe para ello debe tener cabal conocimiento del hecho y sus implicancias, actuar de manera calma y empática. El contacto debe hacerse dentro de las 24 horas conocida la crisis.



### III. Enfrentar a la prensa

#### Seleccionar y entrenar a vocero

El Comité de Crisis deberá seleccionar uno o más voceros para ser la "cara visible" de la organización en el caso de que se produzca una crisis y sea necesario enfrentar a los medios. Estos voceros deben ser personas entrenadas previamente tanto en la materia relativa como en habilidades comunicacionales para que, llegado el momento, hayan adquirido las capacidades y habilidades que se requieren para representar bien a la organización y mantener el control de la comunicación.

Según el tipo de crisis y el escenario en el que se desarrolle será el Director Nacional el vocero transversal de la estrategia comunicacional, siendo el encargado de instalar y profundizar los lineamientos estratégicos generales de la JUNAEB y generando las bajadas a cada uno de los temas particulares.

Si se trata de una crisis general leve o moderada, la vocería puede ser encargada a la Subrogancia, o a los jefes y Jefaturas de cada unidad en las materias específicas de su área de gestión que presenten una alerta.

En caso de que la crisis estalle en una región, será el Director Regional correspondiente quien actúe como vocero. Todo esto, sujeto a modificaciones dependiendo de las características de la crisis o sus alcances.

#### Analizar canal de difusión

Existen diversos canales para dar a conocer mensajes, siendo la prensa es uno de los más relevantes para enfrentar una situación de crisis. Este medio puede contribuir a entregar contenidos adicionales a la información crítica, abriendo oportunidades para la entrega de información.

| FORMATO                                 | DESCRIPCIÓN   |
|---|---|
| Comunicado de prensa                    | Se utiliza cuando se quiere entregar una versión formal de los hechos de manera rápida y efectiva.  |
| Conferencia de prensa o punto de prensa | Se evalúa como inevitable dar respuestas a las preguntas que pueda estar haciéndose la opinión pública. Implica un mayor riesgo por la exposición, y requiere de mayores certezas frente a la situación conflictiva. Es una herramienta de transparencia muy apreciada. |
| Entrevistas                             | Se busca dar una señal de impacto público y comunicar abierta y extendidamente los puntos de vista y los argumentos institucionales.  |
| Cartas al director                      | Se desea dar a conocer formalmente un punto de vista de la institución o corregir imprecisiones de terceros, con una visibilidad moderada y orientada a públicos interesados  |
| Publirreportaje                         | Recurso menos utilizado con el que se pretende dar énfasis educativo a la   |



## Elaboración del primer discurso institucional (relato y mensajes)

Con la posición oficial de JUNAEB definida frente a la situación, es necesario realizar la descripción de los hechos, exponer la posición institucional y mensajes básicos. Con esto es posible elaborar un primer resumen y un comunicado de prensa.

El Comité de Crisis, en función de los escenarios probables de crisis, debe tener preparados con anticipación algunos mensajes principales para difundir a los medios de comunicación ante determinadas situaciones.

Es importante tener presentes las claves editoriales que serán las que definan el lenguaje que se utilizará en relación a las audiencias a las que se hablará, además del carácter, identidad y personalidad de la institución, su tono y estilo comunicacional, para así reforzar el posicionamiento. Estos mensajes deben estar a disposición de los voceros para que los manejen al momento de enfrentar a los medios de prensa, y deben contener ciertos elementos principales:

Ejemplo:

- ✓ Referencia a los hechos: qué, dónde, cuándo, cómo ocurrieron.
- ✓ Referencia a las medidas que se están tomando.
- ✓ Referencia a las políticas corporativas de la institución: la institución tiene ciertos estándares de calidad, mantiene una política de transparencia y probidad frente a este tipo de situaciones, se ha formado una comisión investigadora para investigar la situación y tomar las medidas del caso, etc.
- ✓ Referencia a la disposición a colaborar, ya sea con información, capital humano, entre otros. Palabras de pesar en el caso extremo de haber víctimas.

## El vocero

La opinión del vocero será siempre la versión oficial, por ello ningún otro funcionario podrá tomar iniciativas propias al respecto o hablar con los medios sin el previo acuerdo del Comité de Crisis.

**Personalismo:** Nunca hablamos en "primera persona" (yo), porque somos una organización que trabaja verdaderamente en equipo.

**Opinología:** Lo que comunicamos surge a partir de nuestras experiencias, aprendizajes y conocimientos empíricos. No inventamos respuestas, si no sabemos prometemos aprender.

**Arrogancia:** Nunca actuamos desde la arrogancia, mostramos con humildad el camino recorrido. No tenemos temor a mostrar nuestras dificultades, dudas y errores, porque de ellas nace nuestra capacidad de aprender y de servir mejor.

**Salirnos del sistema:** Somos parte del Estado de Chile y como tal debemos cuidar que la calidad de los servicios la construya todo el sistema, cada uno desde su rol. No actuamos en forma aislada y nuestra comunicación contribuye a mejorar el sistema de Gobiernos como un todo.

El vocero tiene que tener presentes los Cuidados Comunicacionales que están dentro de la Estrategia Comunicacional de JUNAEB.

## **Primeras apariciones en la prensa**

Se recomienda emitir el primer Comunicado de Prensa o Declaración Pública dentro de la primera hora (60 minutos) después de haber sido notificados de la emergencia y periódicamente entregar a los medios de comunicación información adicional. Este mensaje debe contemplar el discurso institucional previamente armado, al cual se le debe hacer un seguimiento para asegurarnos que será esa versión la publicada, y no otra.

Dependiendo del tipo de crisis, y de la gravedad, en caso de ser necesario se realizara la primera Conferencia de Prensa o Punto de Prensa con el representante designado (Director Nacional, Subrogante, Director Regional o Jefe de área según corresponda) en un plazo máximo de 12 horas después de ocurrido el evento. Al vocero designado se le debe entregar todo el apoyo que requiera para que, a través de él o ella, la institución transmita únicamente el mensaje acordado y evitando que otras personas de la organización hablen con los medios.

## **Comenzar la vocería y gestionar entrevistas de prensa**

Se sugiere optar por entrevistas uno a uno con los medios seleccionados para que nuestra postura oficial tenga presencia en los medios. El o los voceros deben ser apoyados con resúmenes ejecutivos, minutas y mensajes con las posturas institucionales y/o con un documento que contenga preguntas/respuestas relacionadas con la situación de crisis.

## **Hacer un seguimiento de prensa**

Se debe realizar un seguimiento de prensa para ir verificando si el mensaje de la Institución ha sido publicado y si se ajusta a la versión entregada. La Institución puede desarrollar su gestión de prensa a través de acciones reactivas (respondiendo a solicitudes y requerimientos que le hagan los medios) o mediante acciones proactivas (tomando la iniciativa, enviando comunicados de prensa y gestionando entrevistas individuales con los voceros asignados que informen lo que está sucediendo). A raíz de este seguimiento, decidir si se refuerzan ciertos mensajes frente a la situación desencadenada.

En ese contexto, se debe mantener a las autoridades y a los líderes de opinión debidamente informados de la situación a través de reuniones privadas y comunicaciones telefónicas o vía mails. Mantener, también, debidamente informados a los públicos internos. Se sugiere el envío de un comunicado interno vía e-mail y su publicación en la intranet y en los diarios murales de cada una de las oficinas de la institución.

## **Cuando la inestabilidad se estabiliza**

Una vez controlada la crisis, se sugiere evaluar el curso de los acontecimientos y decidir nuevas acciones según se vaya dando la situación, de modo de continuar con la gestión comunicacional de la crisis en los días posteriores.



Cuando se da por terminada la crisis, se tomarán las medidas pertinentes para que ésta no vuelva a ocurrir, y se extraerán las lecciones del caso para anticiparse a la ocurrencia de otros hechos similares

### **Evaluar la gestión comunicacional**

Hacer una evaluación de la crisis (fortalezas y debilidades) y tomar decisiones pertinentes para estar mejor preparados ante eventuales situaciones similares que podrían presentarse en el futuro.

En este sentido, es bueno preguntarnos ¿cuál fue el balance general de la crisis? y evaluar si es positivo (supimos aprovecharla para destacar nuestros activos y consolidar nuestra imagen), negativo (nuestra imagen salió dañada) o neutro.

### **Criterios para dar por terminada una alerta de riesgo a la reputación institucional**

El área de comunicaciones de JUNAEB declarará la terminación de un riesgo cuando se cumple total o parcialmente, las siguientes pautas:

- ✓ Cuando el suceso ha finalizado.
- ✓ Los daños son evaluados.
- ✓ Los lesionados han sido atendidos.
- ✓ Ha cedido la presión de los medios de comunicación.
- ✓ Se encuentran bajo control las acciones legales y/o políticas.
- ✓ Cesan los actos que atentan contra la integridad personal.

Una vez declarado el término de la alarma de riesgo, los equipos deben:

- ✓ Analizar los hechos ocurridos y acciones realizadas.
- ✓ Adelantar y documentar las investigaciones correspondientes.
- ✓ Evaluar el modelo de mitigación del riesgo reputacional.
- ✓ Adecuar el modelo de gestión del riesgo reputacional y retroalimentar las lecciones aprendidas de los eventos.
- ✓ Si JUNAEB asume la responsabilidad ante el hecho, la dependencia responsable debe hacer seguimiento hasta el punto en que se cumplan los compromisos adquiridos.
- ✓ Se debe permanecer en contacto con los públicos objetivos o divulgar la información sobre el desarrollo de los hechos.



#### IV. Gestión de crisis en Direcciones Regionales

Una institución de cobertura nacional como JUNAEB requiere una coordinación efectiva, más aún en contexto de desbordes o crisis. Para esto es fundamental contar con mecanismos de prevención, monitoreo y estratégicos de acción.

Uno de los factores que complejizan el manejo de una crisis regional es la distancia geográfica real que existe entre los equipos nacionales y regionales; siendo las comunicaciones una traba que debe ser superada.

Para el manejo de crisis regionales se considerará los mismos elementos incorporados en este manual, ajustados a la realidad local.

A continuación reforzaremos conceptos abordados anteriormente:

##### **Prevenir una crisis regional:**

Como ya hemos señalado, prevenir no es una tarea fácil (la mayor parte del tiempo es imposible) sobre todo cuando existen una cantidad importante de frentes de acción. Sin embargo, mantener un monitoreo sistemático del estado de situación, muchas veces nos permitirá adelantar eventuales escenarios que tarde o temprano se desarrollarán. Para ello se recomienda considerar:

1. Un informe de análisis diario de la prensa local más una mirada a lo que sucede a nivel nacional permitirá obtener argumentos a la hora de preparar una estrategia comunicacional puntual (siempre desde la mirada de la estrategia institucional). Estos informes deberán ser despachados tanto a la dirección regional como al equipo de comunicaciones nacional.
2. Reuniones periódicas entre los equipos de comunicaciones de todas las regiones, de manera virtual o presencial, permitirá compartir experiencias que eventualmente puedan replicarse en distintas regiones. Así, conocer la forma en la que se han desarrollado las crisis en otras regiones. Sumado a esto, se podrán ir reforzando los protocolos y lineamientos editoriales institucionales.
3. Contacto permanente y coordinado con el equipo de comunicaciones Nacional a fin de aunar criterios, adelantar situaciones y reforzar la gestión comunicacional previa a eventuales crisis y durante éstas.

##### **La gestión situaciones con potencial crisis:**

Antes de que se desarrolle la crisis, manejar los desbordes permite prepararse para la crisis o sofocarla, antes que estallen.

En esta instancia, la tarea es el desarrollo de un mapa de stakeholders, perfiles de incumbentes y escenarios posibles. Toda esta información deberá ponerse a disposición de



la dirección nacional y el equipo de comunicaciones nacional desde donde se darán las directrices editoriales y de acciones a llevar a cabo.

### **En la crisis:**

Cualquiera sea el lugar/situación en la que se detecte una emergencia que tenga la posibilidad de convertirse en crisis, deberá siempre ser reportada al Director Regional correspondiente y al encargado de comunicaciones de la región. Todo esto además de ser informado siempre a la Jefatura de comunicaciones quien será responsable de entregar los lineamientos comunicacionales para el abordaje de la crisis.

Como vocero, se sugiere que sea el Director Regional correspondiente a la zona donde se desarrolle la crisis, siempre habiendo coordinado mensajes y discurso con la Dirección Nacional y luego de haber establecido que la magnitud de la crisis no requiere que el Director Nacional asuma dicha vocería.

Los mensajes y relatos, además de los comunicados o declaraciones, se diseñarán en conjunto la dirección regional con la Jefatura de comunicaciones nacional a fin de alinear discursos y criterios de uso de lenguaje. El encargado de comunicaciones regional, dado su conocimiento del medio local, hará las recomendaciones a la Jefatura respecto a los medios de comunicación más adecuados para informar a la comunidad.

La comunidad interna será informada una vez tomadas todas las medidas vía e-mailing que contenga información acotada de todos los pasos que se han seguido y las medidas que se implementarán.



## V. RESUMEN PROTOCOLO DE ACCIÓN ANTE CRISIS COMUNICACIONALES

---

### Antes de la crisis:

Monitorear permanentemente los contextos relacionados con JUNAEB y a los distintos públicos de interés:

- A través de la prensa (nacional y regional)
- A través de las RRSS
- Mediante informes de los colaboradores en terreno
- Comunicación:
- Mantener relación fluida entre equipo de comunicaciones nacional y gabinete.
- Mantener relación permanente entre equipo de comunicaciones nacional y encargados de comunicaciones regionales.

### Mapa de públicos de interés:

Clave a la hora de prevenir, contener y manejar crisis es tener una actualización permanente de los públicos de interés relacionados con la gestión de JUNAEB y sus perfiles. Esto adelantará eventuales acciones en medio de las contingencias.

### Frente potenciales crisis:

El monitoreo y constante relación y comunicación entre los equipos permitirá gestionar desbordes. En esos casos procede:

- Realizar mapa de actores y temas relacionados con la eventual crisis. Si se trata de regiones este insumo es de gran relevancia para poner en contexto a la dirección nacional.
- Establecer un plan de acción para encapsular el desborde considerando todos los escenarios.
- Detectada la inminente crisis, informar inmediatamente a equipo de comunicaciones nacional y, en caso de regiones, poner al tanto a la dirección regional.
- El equipo de comunicaciones nacional evaluará los pasos a seguir e informará a las regiones para actuar en coordinación, manteniendo siempre la unidad en los criterios como institución. (Equipos regionales deberán quedar a la espera de dichos lineamientos antes de actuar)

### En medio de la crisis

1. Informar en el menor tiempo posible al equipo de comunicaciones nacional sobre la crisis y sus características.
2. Establecimiento de comité de crisis convocado por la Jefatura de comunicaciones. Dicho comité está compuesto por: Director Nacional, Jefe de Gabinete, Jefatura del Departamento de Planificación, Control y Gestión, Jefe de área jurídica, Jefatura de



comunicaciones (más periodistas comunicaciones externas e internas) y en casos que se requiera, Director Regional.

3. Identificar escenarios y actores: El objetivo es conocer los contextos para identificar elementos que permitan diseñar las mejores estrategias comunicacionales a la contingencia.
4. Elaborar diagnóstico de situación y magnitud: Para esto es fundamental que el equipo de prensa entregue insumos que permitan tener un panorama lo más completo que sea posible (crisis regional, encargados regionales harán un informe de situación)
5. Contactar a afectados por la crisis: Se trata de acompañar y empatizar con los eventuales afectados respecto de su situación e informarle la posición oficial institucional de tal manera que la información provenga de primera fuente evitando profundizar la crisis o desatar una nueva.
6. Seleccionar y entrenar vocería: si bien es el Director Nacional el vocero oficial ante cualquier situación, nacional o regional, se debe considerar la posibilidad de recurrir a voceros especialistas o regionales siempre acompañados del Director Nacional (o subrogante)
7. Analizar canales, seleccionar medios de comunicación y gestionar prensa: La decisión del soporte y medios, responderá a la priorización del público al que se quiere llegar y a la magnitud de la crisis.
8. Diseño de relato y mensajes: en caso que se decida responder ante la crisis, es fundamental diseñar un discurso único para todos los voceros o eventuales voceros (incluso vocerías informales)
9. Informar a la comunidad interna: Es clave mantener al tanto a la comunidad interna (en casos de mayor connotación). Enviar un breve comunicado con el estado de situación, el discurso institucional y los pasos que se ha decidido seguir. Se debe tomar en cuenta que el público interno siempre es posible vocero informal y todos deben manejar el mismo discurso.
10. Realizar seguimiento de la cobertura: Como forma de prevenir nuevos focos de crisis, el equipo de comunicaciones deberá mantener un seguimiento permanente a la cobertura de los medios a fin de cuidar que los mensajes estén siendo entregados de forma correcta.
11. Evaluación: es siempre importante contar con una evaluación de la gestión de crisis a modo de identificar posibles daños reputacionales así como también, para mejorar prácticas o repetir fórmulas.



Este documento debe ir actualizándose cada vez que el comité de crisis se reúna. La sugerencia es que sesione periódicamente, idealmente, una vez al mes para ir revisando las contingencias críticas que pudieran haber sufrido en ese período y cómo se han resuelto o cómo se están manejando para que no escalen a calidad de crisis que requiera un manejo especial de las comunicaciones.



**ARTÍCULO 2°.- PUBLÍCASE,** por la Secretaría Administrativa y Documental del SIAC, la presente resolución una vez tramitada, en la subsección "Actos con efectos Sobre Terceros" de la sección "Actos y Resoluciones", ubicada en el mini sitio "Gobierno Transparente", contenido en el portal web de JUNAEB, a objeto de dar cumplimiento con lo previsto tanto en el artículo 7º de la ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública, como con lo previsto en el artículo 51 de su Reglamento.

  
  
**JAIMÉ TOHA LAVANDEROS**  
**SECRETARIO GENERAL (S)**  
**JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS**

  
ROM/FZY/macm

**DISTRIBUCIÓN:**

- Depto. de Comunicaciones
- Direcciones Regionales Junaeb
- Depto. Jurídico
- Oficina de Partes

Minuta Jurídica. N°851-2017

