



Manual de Comunicación



Manual de **COMUNICACIÓN**



2015

Equipo de Comunicación
La Salle - Distrito Arlep
Marqués de Mondéjar, 32
28028 Madrid

Maquetación: JAWarletta

INDICE

1. Introducción	5
2. Principios y objetivos	9
3. Estructura de la comunicación en el distrito	13
4. Imagen corporativa	17
5. Áreas de comunicación: Comunicación externa	21
6. Áreas de comunicación: Comunicación interna	35
7. Comunicación en situaciones de crisis. Guía de actuación	43
Anexo 1: Cuestionarios sobre comunicación interna	53
Anexo 2: El plan de comunicación interna (desarrollo)	57
Anexo 3: Plantilla Plan de comunicación	61

Introducción

1

Las obras educativas La Salle reciben su nombre de San Juan Bautista de La Salle, quien, a finales del siglo XVII, se asoció con unos maestros para mantener escuelas dedicadas a los niños pobres. Con ellos fundó el Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas.

Más de tres siglos después, los Hermanos de las Escuelas Cristianas, educadores seculares y otras personas se unen a la obra de La Salle, en grados y modos diversos, para colaborar en la misión educativa lasaliana.

Siguiendo el carisma de San Juan Bautista de La Salle, las obras que llevan ese título:

- Fundamentan su acción educativa en la concepción cristiana de la persona y del mundo.
- Participan en la misión evangelizadora de la Iglesia desde el diálogo intercultural e interreligioso.
- Están atentas a las necesidades de las personas y de la sociedad para servir a todos, especialmente a los pobres y necesitados, y contribuir a la formación integral de los niños y los jóvenes mediante la entrega de sus educadores.
- Proponen a sus alumnos y alumnas una educación en aquellos valores que puedan dar pleno sentido a sus vidas:



responsabilidad, creatividad, justicia, convivencia, interioridad y trascendencia.

- Su estilo pedagógico se basa en la búsqueda de la calidad, la respuesta a las necesidades de los alumnos, la autonomía responsable y la sintonía con los avances tecnológicos y didácticos.
- En total, el Distrito Arlep engloba a más de 120 obras educativas que abarcan desde la educación infantil hasta la universitaria e incluyen también obras de carácter socio-educativo.

Razón y finalidad de este Manual

La amplitud de la red educativa La Salle Arlep requiere un plan sistemático y eficiente de comunicación, una herramienta de gestión de la comunicación que asegure que la misma es accesible y compartida por todos sus miembros y que existe coherencia entre lo que comunicamos al exterior y lo que transmitimos a nivel interno. Nuestra imagen y reputación forman parte de nuestro activo, por lo que una estrategia bien diseñada nos ayudará a:

- crear una red de comunicación eficaz para evitar duplicidades
- aumentar la eficacia de la labor informativa
- facilitar a los responsables de comunicación del Distrito y los Sectores un documento de trabajo para elaborar su propio Plan de Comunicación.

La finalidad de este manual es ofrecer a los lasalianos miembros del Distrito Arlep un marco que nos ayude a hacer visible y transmitir nuestra identidad y carácter propio a través de una imagen adecuada y correcta. Pretende ser un instrumento que nos ayude a expresar y mostrar a la sociedad lo que somos y lo que hacemos.

Público objetivo del Manual

Todos los lasalianos directa o indirectamente implicados en la misión educativa lasaliana y,



de manera particular, las personas y equipos responsables de la comunicación a nivel de Distrito, de Sector o de obra educativa.

Objetivos a alcanzar a través de la Comunicación

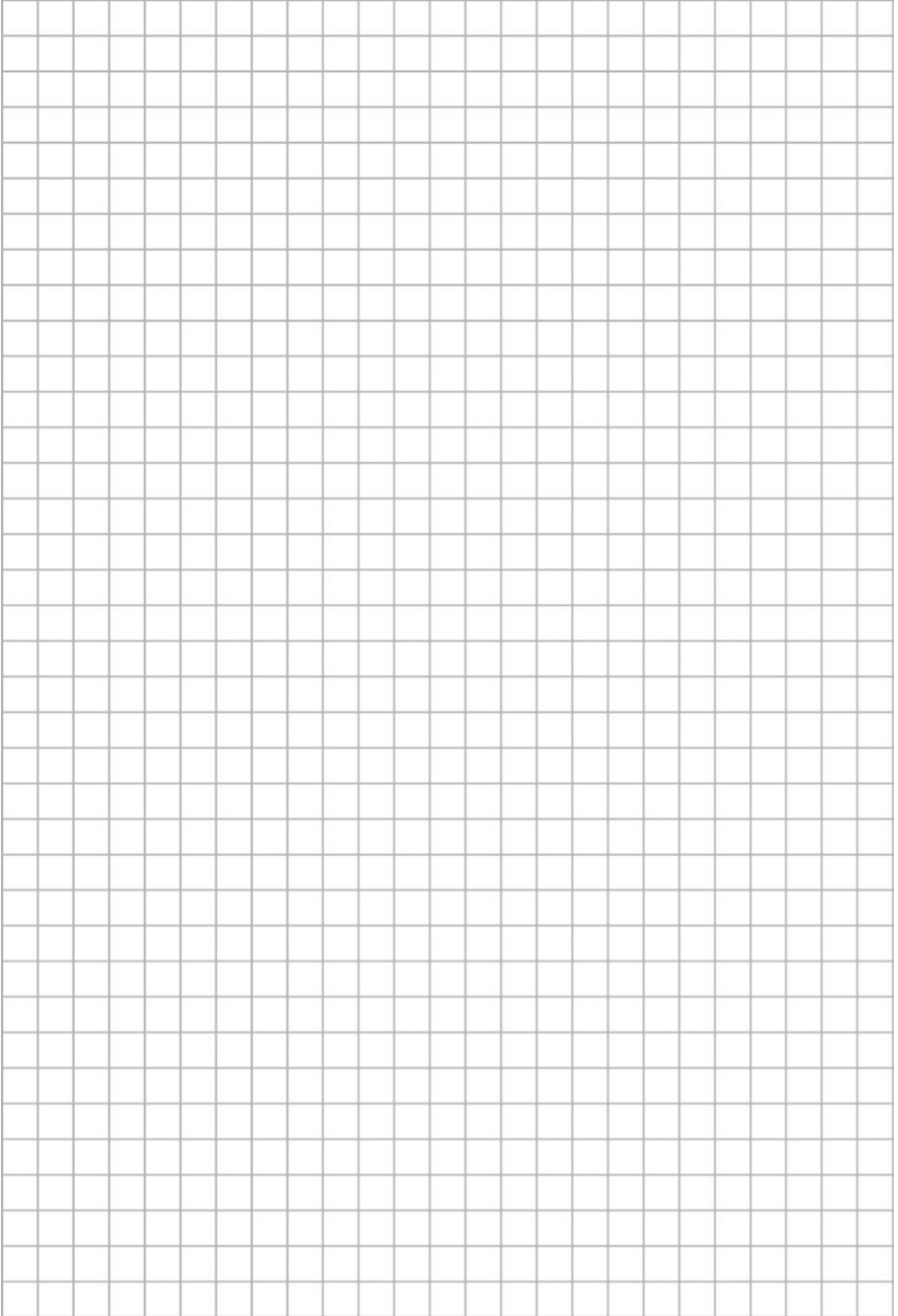
- Dar a conocer la marca, identidad, misión y valores de La Salle.
- Compartir la riqueza de la experiencia de los diferentes sectores y de sus obras educativas,
- Promover la reflexión sobre los temas fundamentales relacionados con nuestra misión,
- Evaluar y organizar todo lo que se publica en el Distrito, coordinar y distribuir las publicaciones de los Sectores y hacer que lleguen a los demás,
- Promover unas estrategias que faciliten el acceso y potencien el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, buscando la consecución de la misión del Instituto.

Elementos contemplados en el Manual

- Imagen/Marca corporativa (logotipo, elementos identificativos, etc.)
- Comunicación Interna (trato y relación con el personal, etc.)
- Comunicación Externa (página web, redes sociales, etc.)
- Comunicación en situación de crisis.

Documentos que complementan el Manual:

- El *Manual de Normas Gráficas - Programa de Identificación Visual* de La Salle Arlep.
- El *Manual Imagen Corporativa del Instituto*.
- La *Guía para elaborar un Plan de Comunicación*, documento elaborado por el Consejo Internacional de Comunicación del Instituto y aprobado por el Consejo General en febrero de 2014.



Principios y objetivos

2

2.1 Principios generales

IDENTIDAD

La estrategia de comunicación de La Salle Distrito Arlep está al servicio de los objetivos fundamentales de La Salle expresados en sus Estatutos y en su Carácter propio, que establece una manera propia y diferenciada de entender la educación. El plan de comunicación se inserta en el Proyecto de Misión de La Salle Distrito Arlep y trabaja para el logro de los objetivos fijados en este proyecto.

COMUNIDAD

Promueve, hacia el interior de la Institución, una visión de red, de comunidad y de pertenencia sobre la base de la participación y de una actitud de confianza recíproca. Proyecta, hacia el exterior, la imagen de ser una institución abierta y acogedora, construida sobre una declaración programática, su “Carácter propio”, que ofrece una educación innovadora y de calidad y se renueva de manera permanente.

CORRESPONSABILIDAD

Lo que sustenta y realiza a una institución son los valores que viven las personas que la integran. Los lasalianos somos depositarios de un legado y un patrimonio que tenemos la responsabilidad no solo de conservar, sino también de actualizar, difundir y promover. Se trata de una responsabilidad compartida porque la imagen institucional La Salle depende de las actitudes y los valores que vivimos las personas vinculadas a la Institución, de los gestos y acciones que realizamos, y de los mensajes que dirigimos. Es responsabilidad de todos hacer visibles los valores que compartimos.

SERVICIO

La Salle Distrito Arlep se define como escuela cristiana con una larga tradición. La identidad institucional se configura situando al alumno en el centro de la misión educativa. “La Salle al servicio de las personas”, tiene que ser la idea central de la imagen corporativa.

SOLIDARIDAD

Nuestras Obras se organizan en red, trabajamos en equipo, promovemos un modelo cooperativo de enseñanza, las relaciones de fraternidad constituyen uno de nuestros rasgos fundamentales de identidad... Nos sentimos unidos en una comunidad de sentido en torno una misión. Este vínculo plural, solidario y fraterno nos trasciende y adquiere en su proyección social el objetivo esencial de nuestra asociación: el servicio a la sociedad por medio de la educación, con un especial énfasis en las personas y en los sectores más desfavorecidos. Esto debe formar parte fundamental de nuestra visibilidad.

FIDELIDAD

La estrategia distrital de comunicación tiene como objeto trabajar por la percepción correcta e integral de la Institución sin entrar en departamentos o secciones concretas.

TRANSPARENCIA Y VERACIDAD

Ambos son principios irrenunciables, enmarcados en una visibilidad clara, pero discreta.



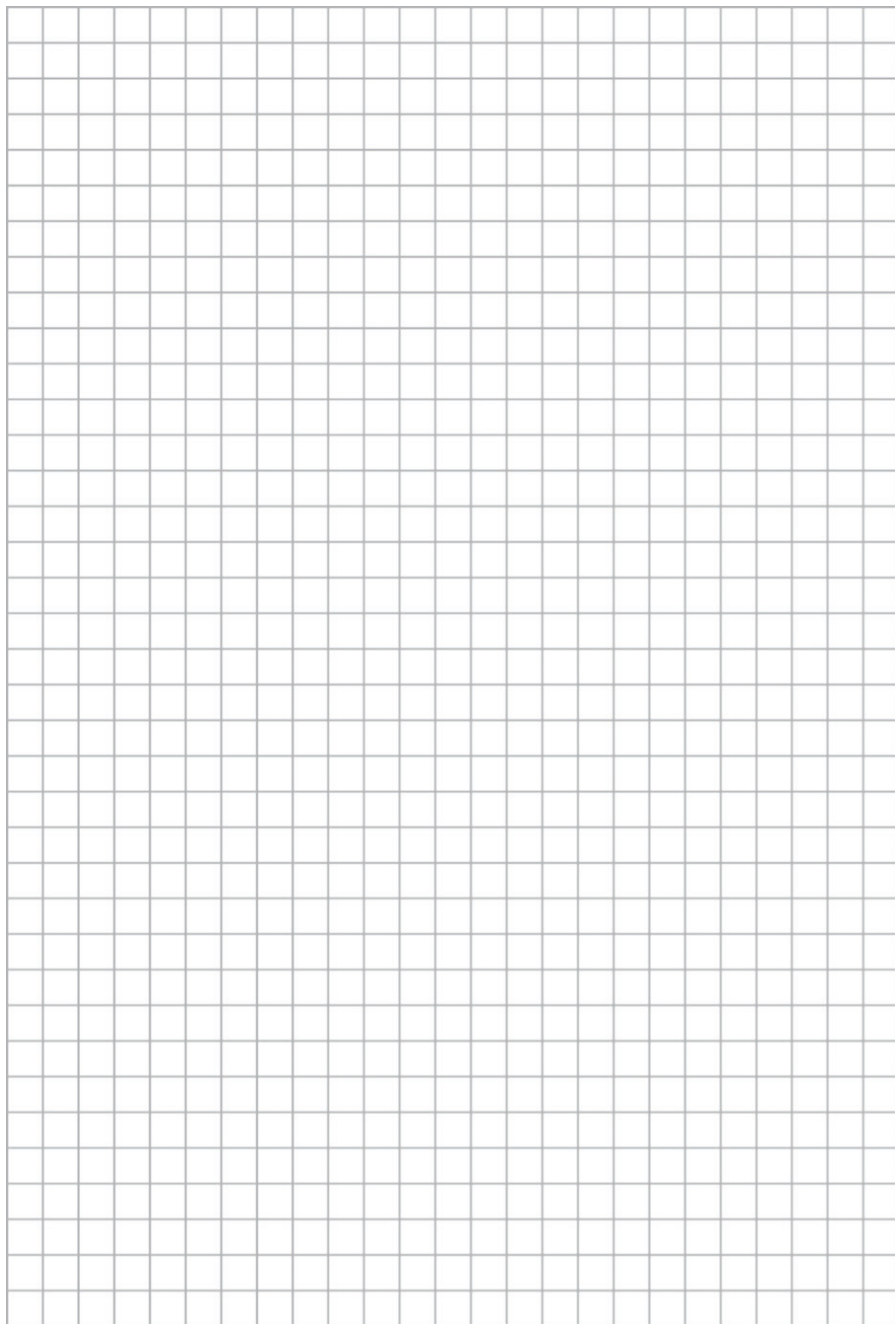
2.2 Objetivos generales

Este manual de comunicación de La Salle Distrito Arlep pretende:

1. Crear conciencia de que la comunicación es esencial en nuestra misión y suscitar el deseo de potenciar la comunicación interna y la imagen que damos.

2. Desarrollar una estrategia de comunicación unificada para todo el Distrito Arlep.
3. Integrar las acciones de comunicación al proyecto distrital de misión y a los objetivos marcados para cada período de cuatro años.
4. Proteger, fortalecer y favorecer la visibilidad de la imagen pública de La Salle Distrito Arlep, tanto en su dimensión interna como externa, atendiendo a los públicos locales de cada obra educativa y a la sociedad en general.
5. Desarrollar mecanismos de comunicación que sirvan para fortalecer el sentido de unidad y solidaridad entre las obras educativas de cada Sector y los Sectores del Distrito.
6. Promover la interacción continua entre los miembros de la comunidad educativa y entre los diferentes departamentos y servicios del Distrito Arlep.
7. Ofrecer a los lasalianos y lasalianas del Distrito un conocimiento más profundo de nuestra visión, misión y valores que refuerce su compromiso con el carisma lasaliano.
8. Contribuir a la definición de una cultura corporativa tanto en las relaciones internas como en las relaciones externas de la institución.
9. Optimizar el uso de los medios de comunicación al servicio de la misión.
10. Prever, en la medida en que esto sea posible, aquellas situaciones de riesgo que puedan afectar a la imagen de la institución y asegurar una reacción comunicativa pronta, responsable y eficaz si tal situación llegara a producirse.

12 | Principios y objetivos



Estructura de la comunicación en el Distrito

3

En la estructura de comunicación de La Salle Arlep se distinguen tres niveles:

- El Distrito
- Los Sectores
- Las obras educativas



Portavoz y responsable comunicación ARLEP

El **Secretario General** (Art. 22e de los Estatutos). Deberá actuar en total sintonía con el Hno. Visitador, el Consejo de la Misión Educativa y el Equipo distrital de Comunicación que coordina.

Equipo Distrital de Comunicación

El Equipo distrital de Comunicación facilitará a los medios no institucionales la información que éstos les soliciten o la que se considere

14 | Estructura de la comunicación en el Distrito



necesaria, pertinente o de interés para transmitir los mensajes institucionales que se estimen oportunos a través de estos canales.

A este fin el equipo distrital contará con materiales que presenten quiénes somos, cuáles son nuestros objetivos, cómo estamos organizados, cómo entendemos nuestra misión y quiénes son los destinatarios preferentes de la misma.

El Equipo distrital de Comunicación velará por la coherencia de todas las acciones de comunicación que se lleven a cabo a nivel institucional desde el Distrito, los responsables o equipos de los Sectores, y las realizadas en las obras educativas.

Para garantizar la idoneidad de las estrategias fijadas por el Equipo de Comunicación, éste dará cuentas periódicamente de la evolución de las acciones en el Consejo de la Misión y hará aportaciones a los temas que se le planteen. Este consejo garantizará los flujos de intercomunicación.

Equipo/Responsable de comunicación del Sector

En los Sectores existirá un equipo o un responsable que coordinará las actividades de comunicación de dicho Sector en coordinación con el H. Visitador Auxiliar y el Consejo de la MEL del mismo. El **Equipo de Comunicación del Sector** facilitará a los medios no institucionales la información que éstos les soliciten o la que se considere necesaria, pertinente o de interés para transmitir los mensajes institucionales que se estimen oportunos a través de estos canales.

Este equipo contará con materiales que presenten quiénes somos, cuáles son nuestros objetivos, cómo estamos organizados, cómo entendemos nuestra misión y quiénes son los destinatarios preferentes de la misma.

Equipo/Responsable de comunicación en la Obra Educativa

En cada obra educativa u obra socioeducativa se nombrará un responsable o referente de comunicación que trabajará en sintonía con el equipo directivo. Todas las informaciones, noticias o comunicaciones que se generen desde las diferentes obras educativas o comunidades tienen que respetar los principios establecidos en el presente manual de comunicación del Distrito.



16 | Estructura de la comunicación en el Distrito

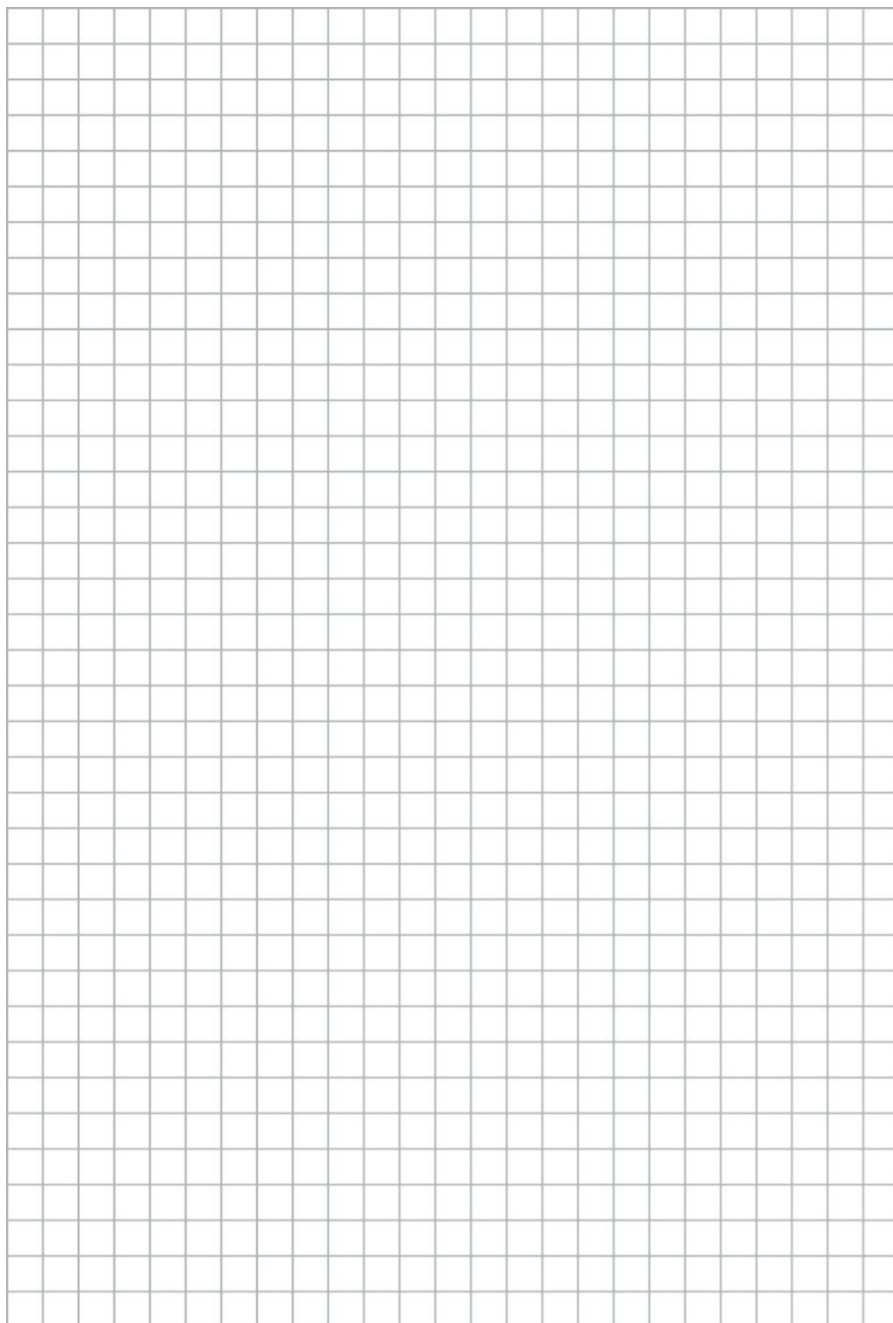


Imagen corporativa

4

En la gestión de la comunicación de una institución es imprescindible observar la imagen corporativa de la misma. En nuestro caso, existe un Manual de Imagen Corporativa desarrollado por el Instituto y un Manual de normas gráficas del Distrito, que debemos respetar y tomar como base. A continuación resumiremos los aspectos esenciales de dichos manuales.

4.1 Elementos que conforman la imagen corporativa

MARCA

Podemos definir marca como: "un nombre, signo, símbolo, diseño o combinación de los mismos que identifica a los productos y servicios ofrecidos por a un mismo proveedor. La marca tiene un valor por sí misma, más allá del producto o servicio en cuestión y representa una imagen o un ideal en la mente del consumidor, la promesa de un conjunto específico de características, beneficios y servicios".

La marca corporativa es, por tanto, más que un diseño. En nuestro caso es un conjunto de valores que debe inspirar a todos los que formamos la Familia Lasaliana.



LOGO o LOGOTIPO

Es el diseño gráfico que se usa para denotar e identificar con facilidad el símbolo, el nombre de una marca o ambos.

4.2 Beneficios de contar con una marca global

- Nuestra marca corporativa abarca y engloba a todos aquellos que participan en la Misión Lasaliana.
- Refuerza el mensaje lasaliano universal a través de un logotipo único.
- Aumenta el sentido de pertenencia a una red global.
- Ejerce una mayor atracción de potenciales alumnos. Consecuentemente, aumentan los beneficios locales y globales.
- Aumenta nuestra posición para negociar más eficazmente con otras instituciones y/o empresas y nos permite reducir costes, local y globalmente, por la existencia de una masa crítica superior.
- Nos permite tener un mayor impacto mediático, dada la fuerza que supone una marca única. En consecuencia, podemos aumentar nuestra presencia en la comunicación digital, por ejemplo.
- Permite crear nuevas fuentes de negocio. Por ejemplo: una línea de merchandising común, organización de eventos, conferencias, congresos...
- Una marca más potente hace más atractiva la oferta de intercambios entre las obras educativas dirigida a nuestros alumnos.

4.3 La imagen corporativa, la marca “La Salle”, se constituye por:

1. el espíritu heredado de su Fundador
2. la historia y trayectoria de la institución
3. su trabajo y la manera en que éste es percibido en el presente
4. los mensajes que se comunican de forma intencionada, los que se transmiten de manera inconsciente, lo que otras personas dicen o escriben sobre nosotros, así como por la información de

los colaboradores, de los beneficiarios, de la competencia y de los medios de comunicación...

4.4 El logotipo lasaliano

El logotipo lasaliano está formado por la marca básica LA SALLE. Está formada por un **símbolo** (la estrella) y un **logotipo** (La Salle). El grafismo resultante de la combinación de ambos es la marca que deberá aplicarse siempre en su conjunto sin alterar las proporciones y colores. Sólo será posible utilizar independientemente el símbolo en aplicaciones gráficas y para combinaciones de carácter publicitario, diseño y decoración.



Los colores corporativos de La Salle Arlep están homologados en el sistema universal “**Pantone**”: Pueden reproducirse en cuatricomía con los porcentajes que se especifican a continuación:



AZUL: Pantone 286

- 100% Cyan
- 75% Magenta
- 0% Amarillo
- 0% Negro



AMARILLO: Pantone 116

- 0% Cyan
- 23% Magenta
- 100% Amarillo
- 0% Negro

La tipografía corporativa es la *Helvética* en todas sus variantes. Se aplica en la personalización de los centros (*Helvética Regular*), en los textos de las cartas, tarjetas, sobres y, en general, en todos los documentos corporativos.

La marca se completa con el nombre del Centro o de la población en que se encuentre, situándola en una segunda línea, por debajo de la denominación "Salle". Las proporciones de tamaño de las letras deberán respetarse según la normativa.



LÍNEAS ESTRATÉGICAS ORIENTADAS A OBTENER DICHS OBJETIVOS:

Para conseguir dichos objetivos, nos proponemos:

- Establecer, mantener y, en su caso, mejorar nuestras relaciones con los medios de comunicación situados dentro de nuestra área de influencia (local, de sector o nacional), mediante la difusión regular de noticias e informaciones relacionadas con nuestras obras
- Potenciar la actividad en las redes sociales apostando por una vía de comunicación directa, eficaz, flexible, multidireccional, abierta y que favorezca la participación activa de todos los estamentos de la comunidad lasaliana.

5.2. Comunicación off-line: Prensa, radio y televisión

5.2.1. Objetivos

- Proyectar lo lasaliano promoviendo la participación activa de los diversos estamentos en las iniciativas y actividades educativas y culturales que se organicen mediante la difusión de noticias y notas de prensa relativas a los eventos que se produzcan.
- Mantener un diálogo fluido con los medios de comunicación (periodistas y medios) gestionando de manera efectiva y transparente cualquier tipo de consulta o petición realizada desde los mismos.
- Desarrollar mecanismos de seguimiento y control de las actividades informativas que tengan relación con el mundo lasaliano (alertas de Google, consultas frecuentes en buscadores, etc.).

5.2.2. Acciones a realizar:

1. Crear un Equipo de Comunicación

Este equipo será el encargado de pensar, diseñar y ejecutar todas las acciones de comunicación que se consideren necesarias. Se designará un responsable que dirigirá y coordinará el equipo.

2. Elaborar una base de datos

Se buscarán los datos de contacto de aquellos medios a nivel de obra, sector o distrito que se consideren de interés y se recogerán en un documento.

3. Recabar información

Los responsables de comunicación deberán estar siempre informados de cualquier actividad o acontecimiento que tenga lugar en su ámbito (obra, sector o distrito) para su posterior difusión en los medios de comunicación si se considerara oportuno.

4. Elaborar y difundir notas de prensa

La nota de prensa es un texto periodístico escrito mediante el cual damos a conocer a los medios de comunicación un mensaje que consideramos relevante y de interés con el objetivo de que lo divulguen. Este será el formato que adoptaremos habitualmente para mantener informados a aquellos medios de comunicación que consideremos de interés.

Para la confección de la nota de prensa informativa tendremos en cuenta lo siguiente:

- No debe superar las 45 líneas. La concisión y claridad son fundamentales.
- El texto debe ser siempre informativo y debe constar de titular, entrada y cuerpo de la noticia.

El titular destacará sobre el resto del texto (uso de negrita y tamaño de fuente superior al tamaño del cuerpo).

La entrada será un pequeño y conciso resumen de la información a desarrollar en el cuerpo de la noticia del que deberá diferenciarse. Se trata de responder al qué, quién, cómo, cuándo y dónde. Bien en esta entrada o en el primer párrafo de la noticia. La entrada deberá diferenciarse del cuerpo de la noticia.

El cuerpo de la noticia debe estar redactado en un estilo informativo, siguiendo la estructura de pirámide invertida e incluyendo toda la información que deseamos transmitir a los medios.

24 | Comunicación externa

- Antes de enviarlas es muy importante revisar las notas de prensa y corregir cualquier error en la gramática u ortografía.
- Una buena nota de prensa, bien redactada y elaborada tiene muchas posibilidades de que sea reproducida textualmente por los medios de comunicación.
- Si es posible y resulta de interés, se enviará material complementario a la nota de prensa (informes u otro tipo de documentos) que sirvan para ampliar la información enviada.
- Así mismo, si disponemos de una fotografía que sirva para ilustrar la noticia es altamente recomendable incluirla en el envío de la nota de prensa.
- Incluirán una cabecera con el nombre de la obra educativa o sector que envía la información además del logotipo, y un pie con el nombre del autor, la dirección, teléfono, e-mail de contacto y dirección del sitio web.
- Se enviarán, salvo excepciones, mediante correo electrónico, en un PDF adjunto.
- El correo electrónico deberá incluir en el asunto el titular de la nota de prensa y una breve síntesis de la información que se envía.
- La persona responsable de la información enviada deberá firmar el correo electrónico, incluyendo además de su nombre y cargo, dirección, teléfono, e-mail de contacto y sitio web, con el objetivo de estar a disposición de periodistas y medios ante cualquier duda o consulta.

5. Labores de diseño

Elaborar pósters, anuncios, carteles, etc., con la finalidad de disponer de otra forma útil y efectiva de comunicar nuestro mensaje. Es importante que la primera imagen que nuestros públicos tengan en nuestras obras sea una agradable, positiva y que refleje nuestra identidad.

6. Prestar atención a los medios de comunicación

La atención a los medios de comunicación determina la relación de éstos con la Institución. Algunas cuestiones a tener en cuenta a la hora de gestionar nuestra relación con los medios de comunicación:

El contacto entre periodistas e institución se debe realizar a través del responsable de comunicación, que debe actuar como interlocutor.

- Facilitar cualquier tipo de información relacionada con la obra o la institución La Salle o declaraciones de sus representantes.
- Asesorar a los miembros de la Institución sobre la manera de responder a las demandas de los medios de comunicación.
- Favorecer un trato individual, cercano y educado y ofrecer respuestas rápidas y efectivas.
- Mantener una agenda actualizada de nombres y datos de los profesionales de los medios de comunicación.

7. Elaborar planes de comunicación específicos

La existencia de eventos, proyectos y actividades con una serie de características propias y una relevancia y consideración especial, nos obligarán a desarrollar planes específicos que tengan en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos: objetivos, destinatarios, acciones, calendario, lista de medios...

En el caso de una convocatoria a los medios con ocasión de un acto, el responsable de comunicación les enviará, con un día de antelación, el nombre del acto, breve descripción, y fecha, lugar y hora de la cita; así como las personas destacadas que vayan asistir, si las hubiere.

8. Analizar y evaluar

Realizar una monitorización periódica de los impactos de la institución en los medios de comunicación. Esto supone:

- Leer, seleccionar y archivar todas las noticias relacionadas con La Salle Distrito Arlep (o con las diferentes obras)
- Reforzar los mecanismos de seguimiento, a través de búsquedas en buscadores, alertas (*Google Alerts*), etc.
- Redactar periódicamente un resumen que recoja los impactos que la información generada por La Salle ha tenido, en un tiempo determinado, en los medios de comunicación y que permita la elaboración de series estadísticas.

5.3 Comunicación on-line

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha variado sustancialmente el panorama informativo y es necesario desarrollar una estrategia de comunicación específica para estos medios.

5.3.1 Objetivos de la comunicación on-line

Teniendo siempre en cuenta los objetivos generales que nos hemos propuesto, los objetivos específicos de la comunicación on-line serán:

- Potenciar nuevos canales de información con el objetivo de comunicar cualquier acontecimiento, noticia o actividad de interés para la comunidad educativa que manifieste, al mismo tiempo, nuestra imagen y valores.
- Mantener y actualizar regularmente las páginas web y los diferentes perfiles institucionales en las principales redes sociales.
- Atender con eficacia y rapidez cualquier tipo de solicitud o comentario enviado por los usuarios de la web o de las redes, favoreciendo una actitud de escucha y facilitando respuestas clarificadoras y conciliadoras.
- Favorecer la participación de los miembros de la comunidad lasaliana o simpatizantes de la misma en las políticas comunicativas de la institución.
- Fomentar un mayor acercamiento a diversos colectivos lasalianos (Antiguos Alumnos, profesores, educadores no-docentes...) favoreciendo la creación de comunidades lasalianas “on-line” (creación de perfiles institucionales de grupo) y trasladándoles aquellas informaciones que puedan resultar de su interés

5.3.2 Acciones a realizar

- Disponer de toda información institucional (a nivel de obra, sector o distrito) susceptible de ser publicada.
- Planificar, redactar y publicar las actualizaciones en la web y en las redes sociales adaptando la información a las características de cada una.

- Atender y responder cualquier duda, solicitud o consulta planteada a través de estos medios.
- Analizar y evaluar la actividad generada en dichas plataformas a través de servicios de estadísticas y monitorización de datos.
- Redactar periódicamente un resumen que recoja la actividad de La Salle en las plataformas en las que está presente.

5.3.3 Página Web

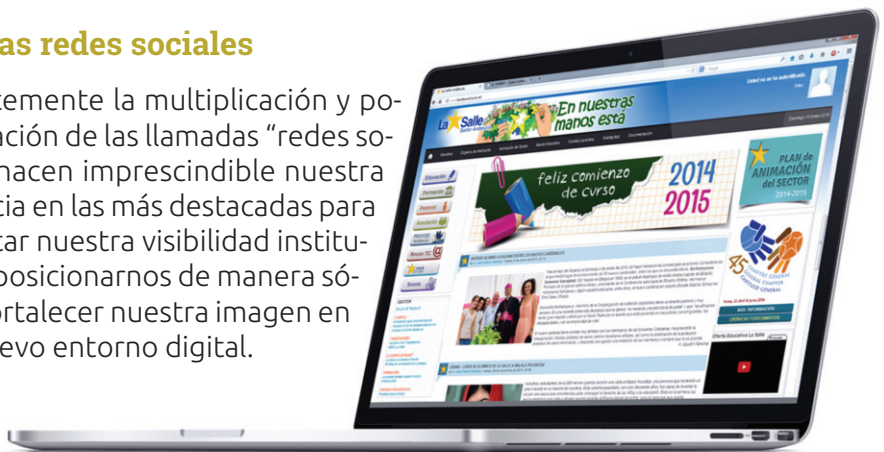
La Web es hoy una forma común de comunicación tanto interna como externa. Un sitio web bien diseñado puede aumentar la credibilidad de la institución, mantener al público al tanto de las actividades y eventos, etc.

- Cada obra lasaliana contará con su propia web en la que tratará de reflejar la vida y la actualidad de sus miembros.
- Existirá también, al menos, una web oficial del sector y una distrital en la que los distintos sectores y obras podrán compartir todo aquello que consideren de interés.
- Además de las webs oficiales podrán crearse otras páginas o blogs en los diversos campos de actividad: pedagogía lasaliana e innovación, pastoral, espiritualidad, solidaridad...

Es importante que las web lasalianas sean actualizadas periódicamente (aconsejable que sea diariamente) y se realice un mantenimiento constante de las mismas.

5.3.4 Las redes sociales

Recientemente la multiplicación y popularización de las llamadas “redes sociales” hacen imprescindible nuestra presencia en las más destacadas para aumentar nuestra visibilidad institucional, posicionarnos de manera sólida y fortalecer nuestra imagen en este nuevo entorno digital.



Las redes sociales constituyen, al mismo tiempo, una oportunidad inmejorable para la creación y consolidación de una comunidad lasaliana “en línea” en la que la comunicación entre los miembros de los diferentes estamentos sea abierta e interactiva.



TWITTER

VOCABULARIO BÁSICO	
Perfil	Representa una persona, empresa, asociación... lo que se quiera. Se gestiona accediendo con un e-mail y una contraseña. Desde el perfil se sigue a quien interesa y eres seguido por aquellos a los que tú interesas. No hay límite de seguidores o “followers”. Existen dos opciones: un perfil completamente público o completamente privado.
<i>Tweet</i>	Mensaje de hasta 140 caracteres que publicas. Aparece en el <i>Time line</i> (cronología) de todos tus seguidores. Puedes añadir una URL o una imagen.
<i>Retweet</i>	<i>Tweet</i> de otro usuario que compartes en tu propio perfil.
<i>Reply</i>	Respuesta a un comentario de otro usuario.
Mención	Nombrar a otro suuario, siempre con la @ delante
Lista	Puedes crearla pública o privada. Añades a los usuarios que te parecen interesantes según determinada temática. Cada lista tiene un límite de 500 perfiles.
Seguidores	Podemos buscarlos y llamar su atención: <ul style="list-style-type: none"> - Siguiéndolos - Mencionándolos o haciendo <i>retweets</i> (RT) - Marcando sus <i>tweets</i> como favoritos - Incluyendo sus perfiles en una de nuestras listas
Utilidad	Deberá servir para informar de las últimas novedades y también para fomentar la comunicación e interacción con todos los lasalianos o personas que se pongan en contacto con nosotros

TIPOS DE INTERACCIONES	
<i>Tweet</i>	Mensaje de hasta 140 caracteres que publicas. Aparece en el <i>Time line</i> (cronología) de todos tus seguidores. Puedes añadir una URL o una imagen. Puede ser original, o reproducción (<i>retweet</i>) o respuesta (<i>reply</i>) a un comentario de otro usuario. También se puede mencionar a otro usuario
<i>Retweet</i>	Cuando reproduces el mensaje de otro perfil (porque te ha llamado la atención y lo compartes). Puedes hacer retweet de cualquier usuario de <i>Twitter</i> (tanto si eres seguidor como si no, tanto si te siguen como si no) siempre que el comentario sea abierto (público)
Mención	Cuando añades el nombre de perfil de otro usuario, por ejemplo <i>@lasallebcn</i> . Puedes mencionar a cualquier usuario de <i>Twitter</i> (tanto si te siguen como si no, tanto si los sigues como si no). Hay un apartado específico para ver quién te ha mencionado (ya sea directamente o a través de un <i>retweet</i> - RT-)
<i>Hashtag</i>	Es una palabra que puedes destacar en un <i>tweet</i> y que engloba un concepto común con otros usuarios. Por ejemplo: eventos, ideas, sentimientos... Cualquier palabra que escribas con # es un <i>hashtag</i> , no tienes que pedir permiso para utilizarlo. Asimismo, nadie debe pedirte permiso a ti. No se puede controlar la generación y desarrollo de un <i>hashtag</i> .
Mensaje directo	Es un mensaje privado que sólo puede llegar a quien se lo envías. Sólo puedes enviar un mensaje privado a los perfiles que sigues y a los que te siguen.



REGLAS PRÁCTICAS	
Foto de Perfil	Logo del Distrito / Sector / Obra
Lenguaje	El uso del lenguaje en los <i>tuits</i> debe ser siempre correcto y siguiendo las normas gramaticales
	Se evitará, en la medida de lo posible, el uso de formas “acortadas” u otros errores lingüísticos, presentando textos legibles y entendibles
	En los <i>retweets</i> , se respetará el texto original, salvo excepciones de graves errores
Estilo de mensajes	Los mensajes deben contener siempre un texto corto a modo de titular y preferiblemente un enlace que complemente la información aportada por el texto, acortado por alguna herramienta como <i>Google Shortener</i>
Información	Respuesta a un comentario de otro usuario.
Retransmisión en directo	Si en algún momento, se retransmite un evento en directo a través de Twitter, será necesario incluir en el tuit un <i>hashtag</i> (o etiqueta introducida por la #) que haga referencia al evento
Enlaces	Los enlaces deberán ser a páginas de contenido seguro y fiable, evitando enlazar a páginas personales o sitios comerciales
Actualización	Es conveniente mantener una cuenta activa, publicando contenidos diariamente (una cuenta de Twitter que lleva sin actualizarse seis meses se considerada inactiva y puede ser eliminada automáticamente), pero sin exceder un total de 6-8 <i>tuits</i> diarios
Seguidores y Seguidos	Siendo un perfil institucional, no es aconsejable “seguir” a todos aquellos perfiles que nos siguen, pero sí a los que consideremos de interés y estén relacionados con nuestro ámbito religioso y educativo
Horario de publicación	Siendo un perfil institucional, no es aconsejable “seguir” a todos aquellos perfiles que nos siguen, pero sí a los que consideremos de interés y estén relacionados con nuestro ámbito religioso y educativo

FACEBOOK

Facebook es la red social más popular actualmente. Constituye una plataforma muy útil para compartir todo tipo de información, fotografías, vídeos y enlaces con todo tipo de usuarios, tanto de manera pública (en el muro) como privada (a través de mensajes privados)



VOCABULARIO BÁSICO	
Perfil personal	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles de uso exclusivamente personal (no comercial) - Representan a personas y deben poseer el nombre de una persona. - Se puede gestionar su privacidad (para que lo vean todos o sólo los amigos)
Perfil empresa / Página	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionadas por administradores que tienen biografías personales - La información de acceso es la misma que en un perfil personal - Para ver las actualizaciones de una página, es necesario clicar "Me Gusta" - Las escuelas DEBEN tener OBLIGATORIAMENTE un perfil de empresa
Grupo	<ul style="list-style-type: none"> - Se plantean como una herramienta informativa. - No disponen de tantas funcionalidades como las páginas. - Para crear un grupo es necesario tener un perfil.
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones que ofrece Facebook en el perfil de usuario o de página. - Se pretende fomentar las visitas al perfil. - Existen diversos tipos: juegos, encuestas, sorteos, adivinanzas...
Post	<ul style="list-style-type: none"> - Publicación que se realiza en el Muro del perfil
Mención	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando, en un <i>post</i>, escribimos el nombre de otro usuario/página
Amigos	<ul style="list-style-type: none"> - Personas que conectan con nuestro perfil personal. Es necesario hacer una petición de amistad que ha de ser aceptada.
Likers	<ul style="list-style-type: none"> - Personas que se hacen seguidores de una empresa / página - Es necesario hacer clic en "Me gusta"
Etiqueta	<ul style="list-style-type: none"> - Al subir una foto, es posible indicar quién sale en ella. Para ello es necesario "etiquetar", buscando el nombre en Facebook.

	DIFERENCIAS ENTRE PERFIL PERSONAL / PERFIL DE EMPRESA	
	Perfil Personal	Perfil de empresa
Amigos	Límite de 5.000 amigos	Número ilimitado de “likers”
Promoción	No se puede hacer	Anuncios, promoción de publicaciones...
Actualizaciones	Muro y mensajes privados	Sólo “Muro”. Pueden recibir mensajes y contestarlos, pero no enviarlos
Estadísticas	No hay acceso	Datos de audiencia, seguidores, etc.
Contactos	Necesario enviar una solicitud	Conexión directa (clic en “me gusta”)
URL	Por defecto	Personalizable
Aplicaciones	No	Sí

REGLAS PRÁCTICAS	
Foto de Perfil	Logo del Distrito / Sector / Obra
Lenguaje	El uso del lenguaje debe ser siempre correcto y siguiendo las normas gramaticales
	Se evitará, en la medida de lo posible, el uso de formas “acortadas” u otros errores lingüísticos, presentando textos legibles y entendibles
	Facebook no limita el número de caracteres pero debemos ser siempre lo más concisos y breves posibles (máximo 5 líneas)
Mensajes	Nuestros mensajes deberán contener un texto corto que describa la información presentada y un enlace que posibilite la ampliación de información a aquellos usuarios interesados, acortado por alguna herramienta como Google Shortener
Material audiovisual	Facebook permite la publicación de fotografías y vídeos y la creación de álbumes. Es muy recomendable incluir fotografías o vídeos que acompañen a la información publicada siempre que sea pertinente, ya que la imagen tiene un índice de viralidad mucho mayor que el texto
Permisos de imagen	Para todo el material audiovisual y fotográfico que publiquemos en nuestra página debemos poseer los derechos de autor o la autorización pertinente

REGLAS PRÁCTICAS (cont.)	
Opción "compartir"	Facebook ofrece la posibilidad de compartir las publicaciones de páginas y perfiles ajenos. El contenido compartido de otras páginas no debe superar al contenido de elaboración propia
Enlaces	Facebook ofrece la posibilidad de borrar los enlaces antes de la publicación del contenido. El enlace, una vez borrado, aparecerá en forma de imagen debajo del texto. Los enlaces deberán ser a páginas de contenido seguro y fiable, evitando enlazar a páginas personales o sitios comerciales
Actualización	Se recomienda realizar de una a tres publicaciones cada día. Es recomendable publicar menos que publicar sinsentido
Likers	Como perfil de empresa no podemos añadir a "amigos", sino que los usuarios de Facebook se convierten en nuestros "likers" haciendo clic en "Me Gusta" de nuestra página. Nuestro objetivo, a través de las publicaciones, será tener cada vez más seguidores.
Horario de publicación	De las 13:00h a las 16:00h. Salvo excepciones se recomienda evitar publicar antes de las 9:00h y a partir de las 20:00h
Impactos y promociones	Siempre deben ser gestionadas por, al menos, un perfil de Facebook
Privacidad	<ul style="list-style-type: none"> - No comentar fotos personales de los "likers" - No publicar situaciones personales - No se puede realizar propaganda política ni publicidad de empresas

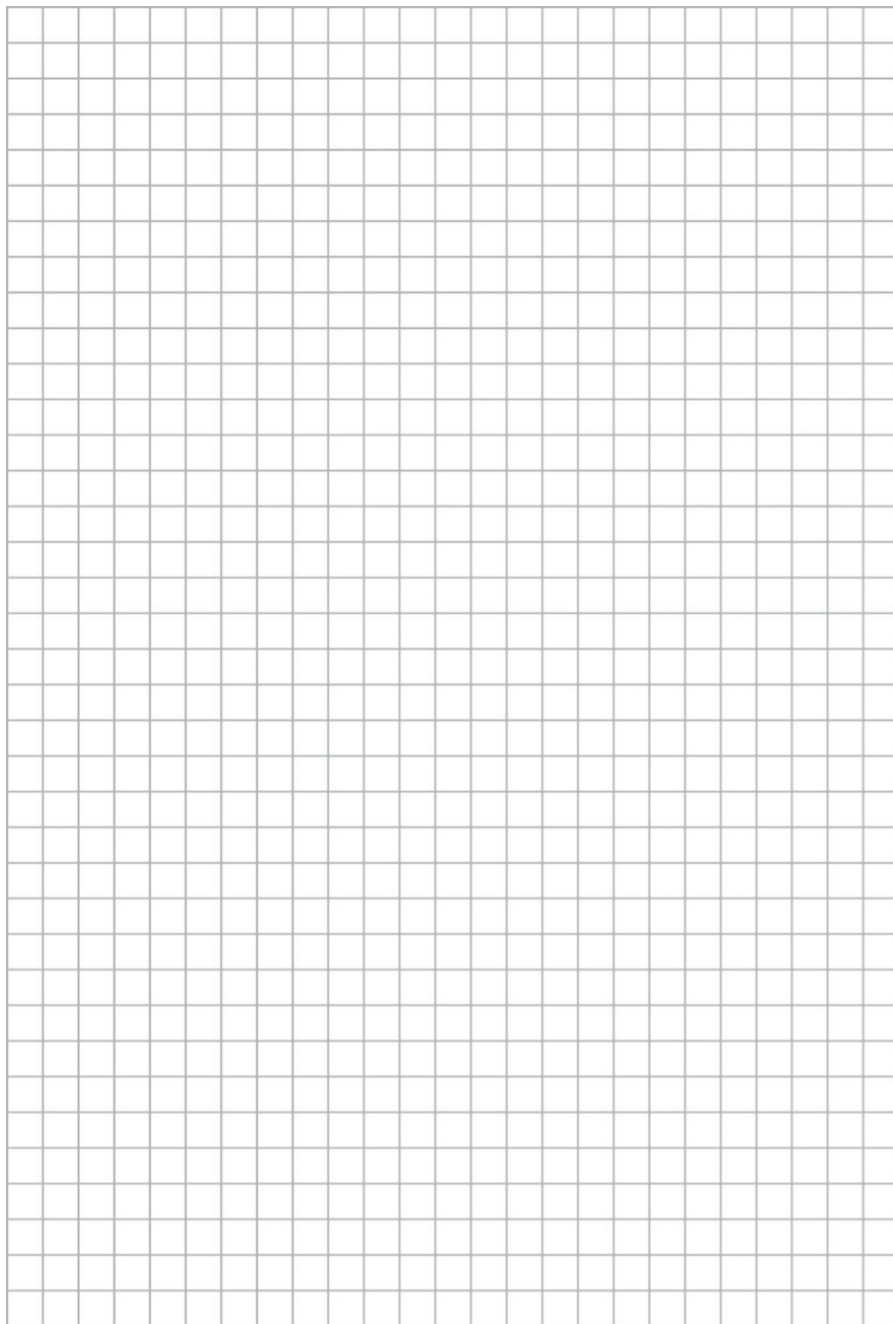
Normas del Facebook: <http://www.facebook.com/terms.php?locale=es>

OTRAS...

Los responsables de comunicación del Distrito, de los sectores o de las obras discernirán la necesidad o conveniencia de contar con perfiles institucionales en otras redes sociales: *Google+*, *Linkedin*, *Flickr*, *Pinterest*, *Instagram*...

5.3.5. Evaluación

Es recomendable medir la actividad e impactos generados en nuestra web y redes sociales con las propias herramientas estadísticas de las mismas. *Google Analytics* es una herramienta muy recomendable para las web. En el caso de *Twitter* será recomendable el uso de otras herramientas de medición gratuita como *TwitterStats*.



Áreas de comunicación:

Comunicación interna

6

La comunicación interna fluye a través de la red de relaciones formales e informales que se establecen entre todas las personas directamente vinculadas a la obra educativa. La comunicación interna es un factor de gran importancia en cualquier organización, pues a través de una buena gestión de la misma es como se logra la implicación de todos sus miembros en un proyecto común. La comunicación interna influye:

- **En el clima institucional:** construir y fortalecer la moral, el espíritu de grupo y un buen clima
- **En la cultura institucional:** compartir valores, principios y creencias y desarrollar el sentimiento de identidad lasaliana, pertenencia a la institución.
- **En el logro de los objetivos de la institución:** mayor compromiso, mejor organización y eficacia gracias a compartir información, metas, políticas y objetivos e impulsar la participación.

6.1 Objetivos

El objetivo de este flujo interno de la comunicación es unir a los miembros de la organización con el objetivo de la misma, lograr que lo sientan como propio y sepan qué hacen, cómo lo hacen y, sobre todo, por qué lo hacen.

OBJETIVO GENERAL

- Fortalecer la cultura corporativa e implicar



en el Proyecto Lasaliano a todos los miembros de la comunidad educativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Fomentar** la cohesión y potenciar la comunicación entre todas las personas para fortalecer la comunidad educativa lasaliana.
 - **Cultivar** un clima agradable de satisfacción y trabajo y un estilo de funcionamiento que fomente la comunicación.
 - **Proporcionar** conocimiento e información fluida y transparente sobre las cuestiones que afectan a la vida de la obra educativa, incluyendo logros y dificultades, para que todos se sientan implicados.
- **Crear** una cultura institucional que promueva el sentido de pertenencia, facilite la convergencia de los proyectos y aspiraciones personales con los institucionales y permita la identificación con el Proyecto de Misión.
 - **Hacer partícipes** a los miembros de la comunidad educativa de los principios, objetivos y aspiraciones del Proyecto Lasaliano.
 - **Fortalecer** la imagen de la institución y reforzar sus señas de identidad.
 - **Lograr** que los miembros de la comunidad educativa sean transmisores de identidad.
- **Promover** la cultura participativa para optimizar el compromiso compartido con un Proyecto Educativo al servicio de la Misión Educativa Lasaliana.
 - **Conseguir** una mayor implicación de alumnos, profesores y familias en las acciones comunicativas de la institución (a nivel interno).



- **Crear** espacios de información, participación y diálogo.
- **Coordinar** de manera efectiva todos los canales de comunicación interna.
 - **Conseguir** un mejor aprovechamiento y optimización de las nuevas tecnologías en la comunicación.
 - **Establecer** un canal efectivo, directo y bidireccional con los miembros de la comunidad educativa lasaliana.

6.2 Líneas estratégicas

Para lograr estos objetivos se proponen las siguientes estrategias:

Establecer, mantener y, en su caso, **mejorar** nuestras relaciones con los diversos departamentos de nuestra estructura interna, mediante la difusión regular de noticias e informaciones relacionadas con nuestras obras.

Potenciar la actividad en las redes internas de comunicación (correo electrónico, plataformas, redes sociales...) para lograr una comunicación directa, eficaz, flexible, multidireccional y abierta.

Favorecer la participación activa de todos los estamentos de la comunidad lasaliana dotándoles de las herramientas y la confianza necesarias para ello.

6.3 Organización y gestión de la comunicación interna

Gestionar la comunicación significa hacerla intencional, planificarla y evaluarla, estableciendo unos objetivos, determinando una serie de procedimientos y recursos y, finalmente, evaluando el proceso. Los elementos esenciales en el proceso de organización y gestión de la comunicación interna son los siguientes: El responsable (o el equipo) de comunicación interna, los agentes destinatarios, la modalidad de comunicación interna, el contenido, los recursos/herramientas y el plan de comunicación, que es la estrategia resultante de la combinación de todos los elementos anteriores.

6.3.1 Responsable de comunicación interna

Dependiendo del tamaño de la obra educativa, la coordinación del proceso de comunicación interna tendrá un responsable, con la posibilidad de ayudarse de un equipo. Sus principales funciones son:

1. Recopilar información

- **Fomentar** las relaciones y la comunicación entre las personas.
- **Obtener** información de las diferentes personas y estamentos que integran la comunidad educativa para detectar las carencias y necesidades en materia de información y comunicación (detectar necesidades, inquietudes y expectativas, despejar dudas).

2. Transmitir información

- **Desarrollar y fortalecer** recursos y estrategias de comunicación interna: revistas, boletines, intranet, manual de acogida...
- Establecer canales de comunicación adecuados para los distintos contenidos y destinatarios. Coordinar las acciones de comunicación entre las distintas redes y estamentos
- **Reforzar** la cultura y la identidad lasalianas. Dar a conocer permanentemente y a través de diferentes cauces y formatos el proyecto institucional (Misión, visión, valores); proporcionar una adecuada información sobre la cultura institucional, la marca y su significado a los diferentes estamentos (Padres, profesorado, PAS, familias, alumnado, colaboradores, Antiguos Alumnos...); programar las acciones, procedimientos y estrategias adecuadas para ello.
- **Velar** para que todos se mantengan convenientemente informados de los acuerdos, decisiones y aspectos organizativos.
- **Determinar** los contenidos comunicativos, de acuerdo con la dirección.

3. Coordinar y fomentar la cohesión

- **Posibilitar** que la información fluya con agilidad, con eficacia y sin distorsiones
- **Optimizar** el intercambio y los flujos de información descendente y ascendente.

- **Fomentar** el trabajo cooperativo; promover la participación en la toma de decisiones, en la elaboración y el desarrollo de proyectos, en la participación en comisiones y la realización de diferentes actividades... poniendo de relieve el sentido de pertenencia institucional de todo ello.

4. Elaborar, supervisar y evaluar el plan de comunicación interna y su desarrollo. Definir indicadores y medir los resultados de las acciones.

6.3.2 Agentes/destinatarios de la comunicación:

Agentes y destinatarios del flujo comunicativo son:

Personas	Dirección, Profesores, Familias, Alumnado, Personal de administración y servicios, Colaboradores...
Grupos o estamentos	Equipo directivo, Claustro, Departamentos, Profesores de etapa o ciclo, AMPA, Antiguos alumnos...

6.3.3 Modalidades, canales y flujos de comunicación:

La comunicación interna puede tener características muy diversas dependiendo del estilo de comunicación que queremos que predomine en la Institución.

Dependerá de su amplitud (interpersonal, grupal o intergrupal), participación (unidireccional, bidireccional, multidireccional), flujo (en cadena, en estrella, en círculo...), nivel (formal o informal), dirección, modalidad, canal utilizado, etc.

Para identificar qué tipo de comunicación existe en la actualidad y cuál sería conveniente implantar, se pueden utilizar los cuestionarios que se encuentran en el ANEXO 1.

6.3.4 Contenidos comunicativos

Tres son los grandes bloques de contenidos que integran las acciones comunicativas en nuestras obras educativas. Ellos tienen su correlato directo con los objetivos:

Contenidos Socioafectivos	Se refieren a todo aquello que contribuye al bienestar de las personas que integran la comunidad educativa, a la mejora del clima y la moral de grupo y a la calidad de las relaciones interpersonales.
Contenidos Institucionales	Contemplan todos aquellos aspectos relacionados con la misión, la visión y los valores institucionales. Estos contenidos promueve la identidad y el sentido de pertenencia, la motivación y la participación.
Contenidos didácticos y organizativos	Están relacionados con la planificación estratégica educativa, con la cultura y el ambiente académicos, con el diseño y la acción pedagógica y con el logro de los objetivos educativos.

6.3.5 Recursos de comunicación interna

Además de la plataforma SALLENET, disponemos de una gran variedad de herramientas para gestionar la comunicación interna. Destacamos algunas de ellos según el canal utilizado:

Orales	Reuniones, entrevistas personales, comidas de trabajo, teléfono de información, jornadas de convivencia, jornadas de puertas abiertas, etc.
Visuales, escritos	Publicaciones internas (revistas, folletos temáticos, folletos corporativos, hojas informativas, manuales, manual de bienvenida), circulares y cartas, lemas, logotipos, campañas, memoria anual, sondeos, encuestas, paneles informativos, tabloneros de anuncios, carteles, buzón de sugerencias, etc.
TIC, digitales	Teléfono, e-mail, SMS, WhatsApp, redes sociales, internet, intranet, página web, material audiovisual (videos, montajes, fotos), newsletter, revistas y recursos informáticos....
Documentales	Bases de datos con correos electrónicos internos, base de datos de direcciones de alumnos, base de datos de miembros de los diversos equipos (AMPA, profesores particulares, grupos de tiempo libre, personal de limpieza, personal administrativo, etc.)

En relación con el uso de estas herramientas, es necesario insistir en que:

- La página web debe actualizarse diariamente.
- La actualización en redes sociales debe ser diaria y promover la

- interactividad.
- Deben desarrollarse modelos de los documentos:
 - E-mails internos
 - Circulares para las familias
 - Papelería: sobres, cartas, carpetas, etc.
 - Boletín interno.
 - Elaborar y actualizar las bases de datos de manera constante.

6.4 Plan de comunicación interna

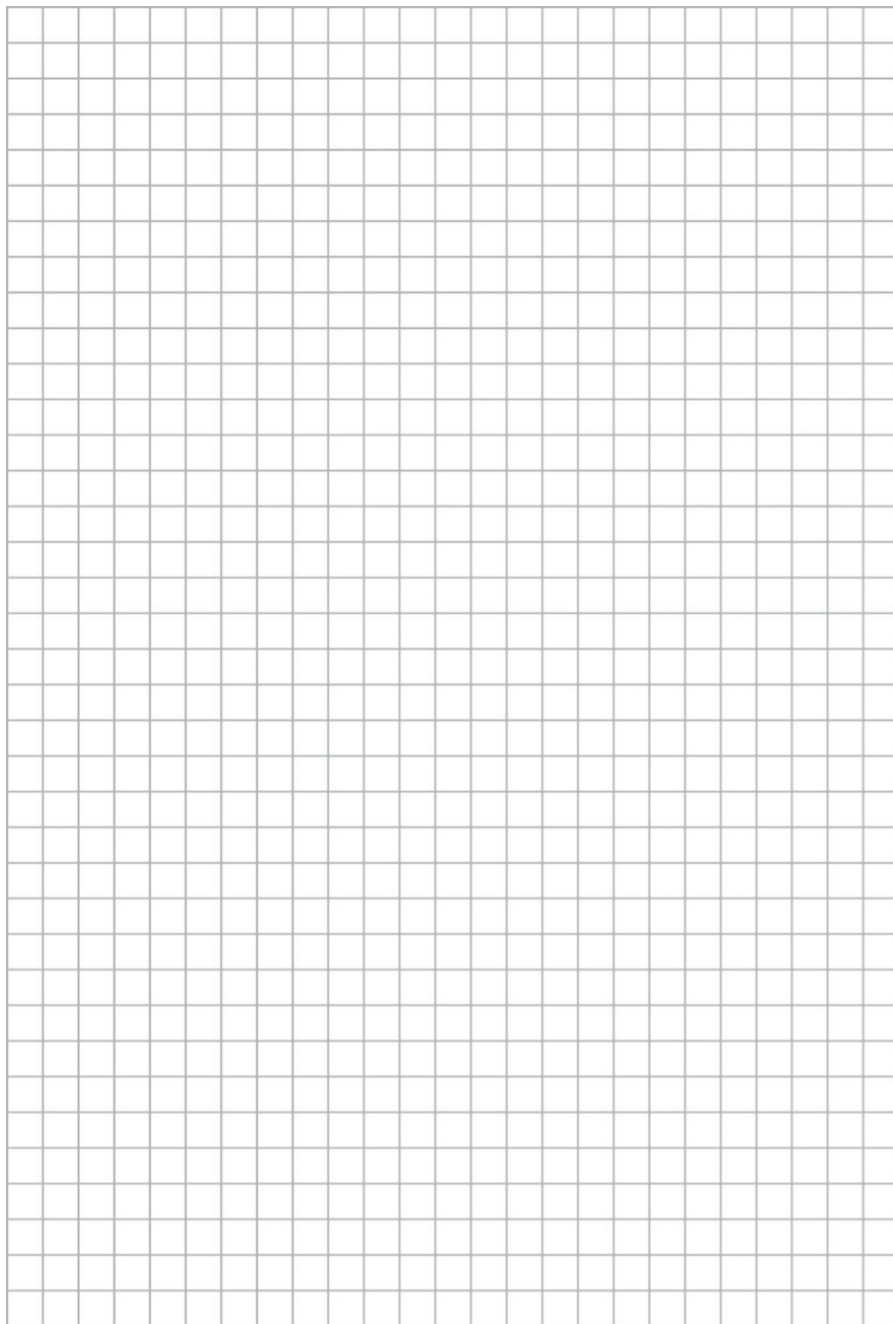
Es la carta de navegación de la organización en tema de comunicación interna. El documento en el que formularemos, por escrito, las políticas directivas, las estrategias y las acciones operativas que nos permitirán lograr los objetivos marcados para esta área.

Cada obra educativa debe elaborar un plan de comunicación interna según sus necesidades.

Un plan de comunicación interno consta de 4 etapas:

1. Investigación / evaluación preliminar
2. Estrategia (trazar)
3. Plan de acción (elaborar)
4. Seguimiento de la eficiencia y evaluación (realizar)

*(Desarrollo del esquema en **ANEXOS 2 y 3**)*



Comunicación en situaciones de crisis. Guía de actuación

7

7.1 ¿Qué es una situación de crisis?

Una situación de crisis es aquella que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos y necesita una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Esta situación restringe, así mismo, el tiempo que el equipo directivo tiene para responder y acostumbra a producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales. Es una situación de pérdida de equilibrio, extraordinaria y grave, pero normal, marcada por el factor sorpresa, por la información insuficiente, por la pérdida de control y por el poco tiempo de reacción.

Crisis evitables	<ul style="list-style-type: none"> -Situaciones que se podrían evitar mediante la intervención oportuna por parte de la organización. -Su origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o actuar. -Nuestro objetivo ha de ser preverlas y adoptar medidas preventivas que reduzcan las consecuencias negativas.
Crisis no evitables o accidentales	<ul style="list-style-type: none"> -Su origen se encuentra en agentes de la naturaleza pero también en errores humanos no controlables por la empresa. -En este caso, nuestro objetivo ha de ser contener o minimizar los daños que se puedan producir. -La gestión de la comunicación de crisis está enfocada hacia la previsión de las posibles crisis accidentales que podríamos tener y la puesta en marcha de mecanismos que minimicen el impacto sobre la organización.

7.2 Ciclo de vida de una crisis

Fase de pre-crisis	La crisis comienza a dar sus primeras señales de vida y ya se puede prever y detectar la existencia de un posible problema futuro. Éste tendría que ser el momento para delinear una respuesta desde la organización, considerar todos los posibles escenarios en los que podría derivar la situación y las consecuencias, evaluar y ajustar el plan de crisis existente
Fase de crisis	La crisis ya ha salido a los medios de comunicación. Lo que es fundamental para nosotros es mantener la iniciativa sobre los hechos, facilitando información puntual y veraz a los públicos interesados o relevantes, de manera que se evite la especulación y no se dé la impresión de crear una barrera ante el exterior
Post-crisis	Momento de reflexionar, evaluar y analizar

7.3 Crisis potenciales

Tipos de crisis

- Intoxicación
- Maltratos y abusos
- *Bullying*
- Desastre natural
- Fraude económico
- Accidentes graves
- Conflictos graves en general



Análisis

- ¿Casos precedentes? ¿Cómo se actuó?
- En cada crisis, analizar todos los agentes implicados y los públicos afectados
- En cada crisis, determinar si contamos con recursos externos.
- En cada crisis, intentar elaborar un documento de posicionamiento.
- Estar atentos a la deslocalización.
- Argumentario. Preguntas incómodas que nos podrían hacer los periodistas y las respuestas que les daríamos.

7.4 El equipo de comunicación de crisis

Miembros

Equipo de Animación del Sector (EAS)

Funciones

Definir el posicionamiento de la organización ante la cuestión que ha generado la crisis y determinará las estrategias para afrontar la crisis y las estrategias comunicativas con los diversos públicos implicados.

Acciones

- determinar claramente quién es el encargado de convocar al equipo, los mecanismos que utilizará y fijar el lugar de reunión.
- actualización constante de los datos de contacto de sus miembros (nombre, teléfono fijo, teléfono móvil, correo electrónico, fax, dirección,...)
- mantener actualizado también el manual.
- posibilitar que el miembro del equipo de crisis abandone su lugar de trabajo para poder asistir a las reuniones de crisis.

El papel del portavoz

El portavoz es aquella persona –designada por el equipo de crisis- que se encargará de comunicar el posicionamiento de La Salle sobre lo que ha originado la crisis ante todos los públicos.

- La información que transmita se canalizará mediante la Dirección de la Red.
- El portavoz transmitirá ante los medios de comunicación la postura de La Salle previamente consensuada con el equipo.
- El resto de los miembros de la organización se han de limitar a referir cualquier solicitud de información al portavoz.
- Hay que valorar, en función de la crisis, la idoneidad de quien actúe como portavoz del Hermano Visitador, ya que la figura del portavoz se quema muy rápido en el caso de que la gestión de la crisis no sea acertada.

7.5 Guía de actuación

Convocatoria del equipo de crisis

Una vez llegada la fase de crisis, lo primero que hay que hacer es convocar a los miembros del equipo lo más pronto posible. Sería positivo que los miembros del equipo lleguen a la reunión con la mayor cantidad de información posible sobre la situación y, con esta información, habrá que evaluar el plan de crisis a diseñar. Es fundamental la planificación que hemos hecho previamente, en la que hemos decidido quién se encarga de convocar al equipo y el lugar de reunión.



Preparación de la postura oficial: el documento de posicionamiento

Es necesario preparar diversos documentos con la información básica y los detalles concretos de la crisis. Dichos documentos pueden estar elaborados previamente de manera genérica y adaptarlos en el momento necesario a cada crisis.

Posicionamiento	Documento breve en el cual La Salle se posiciona respecto del asunto de crisis. Es la base del resto de documentos y sólo lo utilizaremos de forma interna.
Contexto	Recoge las reflexiones del equipo de crisis y el proceso deliberativo hasta el documento de posicionamiento. La redacción del documento de contexto es de gran utilidad para el portavoz, aunque su existencia estará supeditada a la disponibilidad de tiempo que tengamos.
Preguntas y respuestas	Serie exhaustiva de posibles preguntas –especialmente aquellas más difíciles- que pueden ser planteadas desde los medios de comunicación u otros interlocutores de la organización. Documento de carácter interno.
Comunicado de prensa	Basado en el posicionamiento, es el documento que utilizaremos para dar a conocer nuestra postura a los medios de comunicación.
Archivo	Debemos contar con un archivo que contenga: <ul style="list-style-type: none"> • Biografías y fotografías de los principales directivos • Datos de la obra educativa sobre su funcionamiento normal.

Puesta en marcha del sistema de información a cada público.

La postura oficial de La Salle pasa también por analizar los públicos y segmentarlos en función de sus actitudes respecto de la crisis. El equipo determinará las estrategias para hacerles llegar el posicionamiento de la organización a través de los mejores mecanismos.

Medios de comunicación	Capítulo importante porque todos los públicos de La Salle se ven influenciados por los media. Previamente hemos elaborado los materiales destinados a los medios y les haremos llegar la información lo más pronto posible a través del correo electrónico, fax y –si se considera oportuno– insertando la nota de prensa en nuestra página web.
Públicos afectados	En primer lugar, hay que prever que los miembros del equipo de crisis, si están reunidos no estarán en su lugar de trabajo. Esto supone una ruptura en el trabajo diario y hay que prever esta situación designando, tal vez, a una persona que pueda asumir su responsabilidad. El equipo de crisis deberá hacer una relación de los públicos afectados por la crisis y determinar estrategias para hacerles llegar el posicionamiento.
Públicos internos	Hay que fijar mecanismo para comunicar las decisiones tomadas por el Comité al resto de miembros de La Salle. Es especialmente importante en nuestro caso en que tenemos un sistema descentralizado. También hay que prever que, tal vez, algún trabajador tiene detalles de la crisis o quiere pedir información. Hay que fijar unos mecanismos para informarles.

Actuación del portavoz ante los periodistas

El portavoz ha sido escogido por el equipo de crisis y su función es transmitir a los públicos externos el posicionamiento de La Salle.

Qué hay que hacer	Qué no hay que hacer
Estar dispuesto a dar explicaciones	Escondarse y no dar información
Recoger información fiable	Hacer especulaciones sobre los hechos o mentir
Hacer referencia sólo a hechos confirmados	Minimizar la gravedad de la emergencia
Ser claro, breve, conciso	Hablar sin haber preparado los mensajes
Mantener la calma	Hundirse ante preguntas hostiles

Qué hay que hacer	Qué no hay que hacer
Resaltar los puntos positivos	Buscar culpables
Dar información alternativa si no se dispone de la precisa	Revelar información confidencial
Facilitar la tarea de los periodistas	Rechazar peticiones de información
Actualizar la información	Hablar fuera del escenario informativo
Facilitar a todos la misma información	Excluir arbitrariamente a periodistas
Si no se conoce un dato, ofrecerse a darlo más adelante	Perder el control si no se conoce un dato
Aceptar las críticas	Mostrar agresividad ante las críticas
Mostrarse próximo a los afectados	Demostrar despreocupación hacia los afectados
Facilitar el nombre de la Institución, fecha, hora y lugar del suceso	Dar respuestas evasivas o decir que el portavoz no está disponible
Descripción del incidente: Naturaleza, evolución previsible, estado actual	Responder "Sin comentarios"
Nombre y localización de una persona de contacto para que los medios puedan ampliar y/o confirmar la información	Intentar desviar el centro de atención

Si el lugar de coordinación de la crisis y el lugar de los hechos no coinciden, el equipo de crisis ha de prever esta situación creando mecanismos de comunicación directos con los lugares de los hechos.

- Plantear si el portavoz ha de realizar las declaraciones desde el lugar de los hechos.
- Prever que los periodistas acudirán al lugar de los hechos y alertar a los públicos implicados
- No realizar declaraciones más allá de la figura del portavoz.
- Canalizar todas las solicitudes de información hacia el equipo de comunicación y éste priorizará y gestionará las peticiones.

- Ser conscientes de que el público implicado también hablará. Por lo tanto, hay que comunicar el documento de posicionamiento a los públicos internos.
- Dar unas directrices claras a todos los públicos internos de La Salle sobre su actuación y declaraciones ante los medios de comunicación

Evaluación

Se trata de medir la evolución de la crisis y la gestión que se ha hecho hasta el momento. A pesar de que una crisis parezca que remite, existe la posibilidad de que cambie de curso. Por esto es fundamental la etapa de post-crisis y medir el estado de comunicación con los públicos afectados y las relaciones con los medios de comunicación.

7.6 Postcrisis y evaluación

Esta etapa comienza cuando las manifestaciones de la crisis propiamente dicha han remitido. No hay que confundir la terminación de esas manifestaciones con el final de la crisis. Además, no todas las crisis tienen el mismo proceso: algunas son pasajeras y se superan fácilmente, otras alargan sus consecuencias y otras repuntan con el tiempo.

7.6.1 Funciones del Responsable de Comunicación tras la crisis

- devolver a la institución su imagen y la confianza de las personas que se relacionan con ella.
- evaluar y reparar los daños causados por la crisis
- revisar las causas que la motivaron y, en su caso, rediseñar las políticas institucionales con vistas a futuras situaciones similares.
- Asegurar un seguimiento y mantener informadas a las personas implicadas sobre las decisiones a tomar para el futuro
- Evaluar el plan de crisis

7.6.2 Plan de superación de la crisis

El equipo de comunicación deberá elaborar y proponer un plan de superación de crisis para tratar de recuperar cuanto antes la imagen, el

control y la confianza en la institución. El Plan de superación de crisis debe comprender las siguientes etapas:

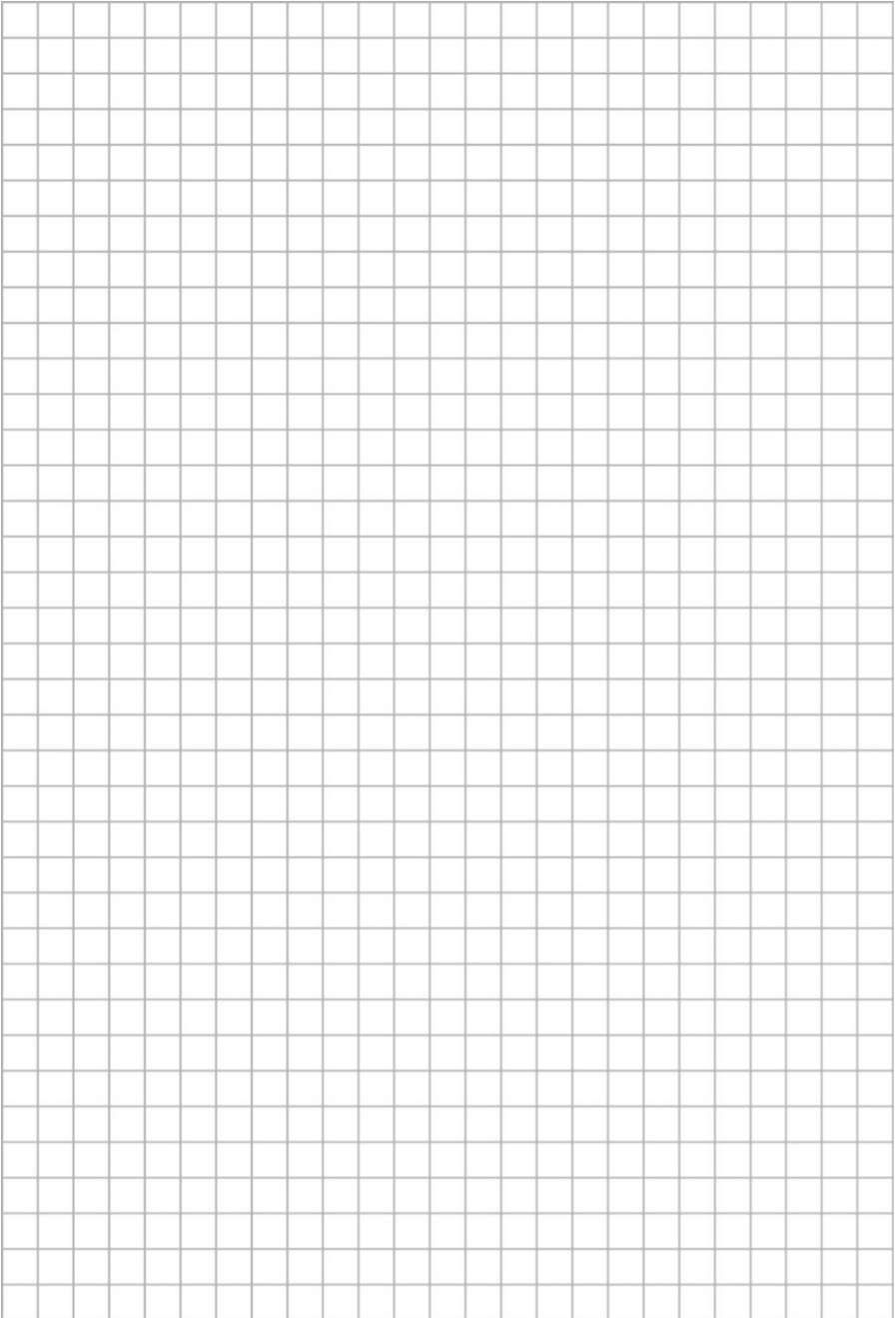
<p>1. Investigación y evaluación de impactos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar las actitudes de los diferentes públicos para evaluar la motivación residual después de la crisis. - Investigar las opiniones para conocer cuál ha sido la reacción pública ante la crisis - Medir la percepción sobre el desarrollo de la crisis - Concretar la valoración de la imagen externa de la empresa. - Valorar los programas de información, difusión, integración de intereses y necesidades recíprocas dentro del marco de la responsabilidad social. - Observar un estado general de la realidad. Servirá para implementar las estrategias de recuperación.
<p>2. Planificación estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los programas y recursos (materiales, humanos, económicos) a establecer. - Identificar los objetivos a alcanzar. - Relanzar la imagen de la empresa y recuperar la confianza de sus públicos. - Serenar las preocupaciones generadas.
<p>3. Ejecución de programas</p>	<p>De modo que se alcancen los objetivos fijados, pudiendo utilizar las distintas técnicas que están al servicio del marketing y la comunicación corporativa: relaciones públicas, publicidad, patrocinio, promoción de ventas,...</p>
<p>4. Evaluación del plan</p>	<p>Es necesario también aquí realizar un análisis de cómo se ha ejecutado el plan, de cuáles han sido los resultados de los programas implementados y de qué manera han influido en la recuperación de la imagen o reputación de la empresa.</p>
<p>5. Estrategias tras la crisis</p>	<p>Pasos para reafirmar el control interno, el aprendizaje y la planificación de futuras estrategias de crisis (Luecke, 2004):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recapitular la crisis, explicando lo que pasó y por qué. 2. Proveer un panorama de cómo se resolvió la situación, exponiendo la realidad. 3. Dejar que todos en la organización conozcan cómo están las cosas hasta hoy. 4. Ofrecer un plan para retomar las operaciones normales y continuar hacia adelante. 5. Recordar a la gente las metas estratégicas de la institución. 6. Motivar a cada uno a que hagan su mejor esfuerzo para continuar adelante..

7.7. La crisis como oportunidad

Si una crisis ha sido gestionada correctamente puede transformarse en oportunidad de fortalecer la imagen y la labor de una institución. La historia del Instituto nos ofrece muchos ejemplos de cómo un correcto discernimiento ha ayudado a fortalecer la institución y abrir nuevos campos no contemplados en la etapa anterior: la dificultad puede abrir nuevas oportunidades y ventajas competitivas para la organización.

Conclusión: Aprender de la crisis:

- No tratar de olvidar, sino al contrario extraer enseñanzas de aquella situación.
- Devolver la confianza al personal utilizando todos los medios de comunicación.
- Evitar el triunfalismo cuando la crisis se haya terminado particularmente bien.



Anexo 1: Cuestionarios sobre comunicación interna

1. Agentes destinatarios

- ¿Existe un flujo adecuado de comunicación e intercambio de información entre los distintos agentes? ¿Llega la información oportuna a todas las personas y estamentos?
- ¿Se cuenta con una adecuada estructura que lo hace posible? ¿Existen los canales adecuados de comunicación para ello?
- ¿Se atiende a las necesidades de las diferentes personas o estamentos? ¿Se responde adecuadamente a sus inquietudes? ¿Se cuenta con sus ideas e iniciativas y con su colaboración?
- ¿Se valoran expresamente la actitud, los logros, el espíritu de servicio y la colaboración en el proyecto común de las diferentes personas y estamentos?
- ¿Se considera a las personas como el auténtico capital humano capaz de hacer realidad el Proyecto La Salle? ¿Se les facilitan suficientes recursos formativos de tipo profesional, vocacional, institucional y espiritual?

2. Modalidades y flujos

Para identificar qué tipo de comunicación existe en la actualidad y cuál sería conveniente implantar, podemos realizar las siguientes preguntas:

En cuanto a la amplitud

- ¿Existe equilibrio entre estas modalidades de comunicación? ¿Cuál de ellas conviene reforzar?
- ¿Se cuida la atención personal a cada miembro de la comunidad educativa?
- ¿Se promueven adecuadamente las interacciones y el sentido de grupo?

- ¿Se atiende adecuadamente a las necesidades de formación y crecimiento personal, espiritual, vocacional y profesional de todas las personas?

En cuanto a la participación

- ¿Contamos con una cultura de comunicación participativa?
- ¿Existe en el centro un estilo de liderazgo que fomenta el intercambio y la participación de todos?
- ¿Existe un correcto equilibrio entre ambos flujos de comunicación? ¿Predomina la comunicación unidireccional de tipo informativo o prescriptivo en detrimento del intercambio bidireccional?
- ¿En las situaciones de comunicación unidireccional se cuenta habitualmente con un adecuado feedback?
- ¿Qué puede hacerse para potenciar la cultura participativa y lograr un mayor grado de implicación y compromiso?

En cuanto al flujo de la comunicación *(Ver gráfico adjunto)*

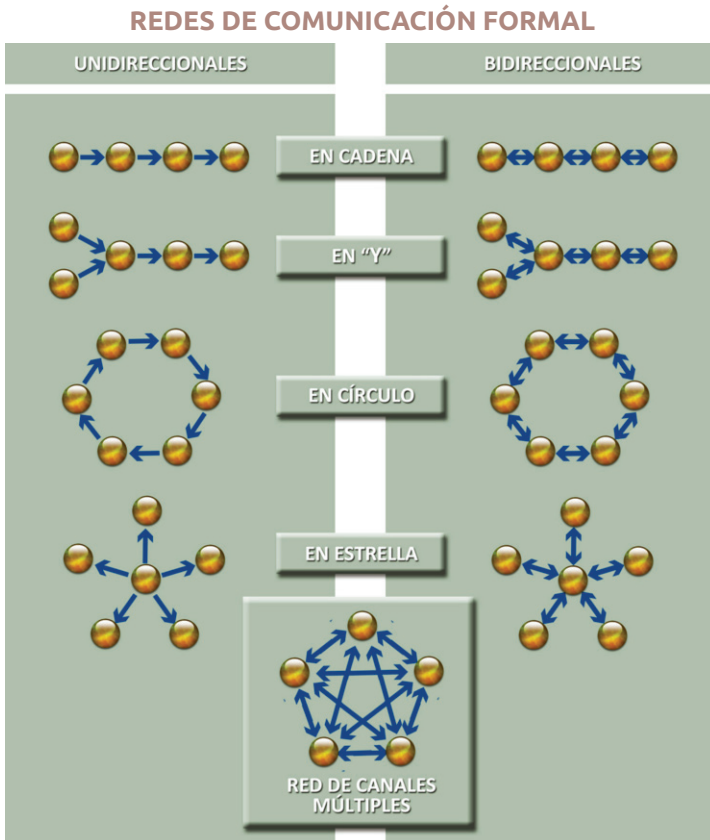
- ¿Se utilizan intencionalmente los diversos flujos de comunicación? ¿Se planifican los más adecuados en cada situación para optimizar la eficacia de los procesos comunicativos?

En cuanto al nivel de estructura

- ¿Existe un adecuado clima de relación y de satisfacción personal y colectiva? ¿Qué podemos hacer para contribuir a la mejora del clima y de los procesos de comunicación informal?
- ¿Contamos con una adecuada red de comunicación formal? ¿Funciona adecuadamente? ¿Se programan los procesos de flujo de la comunicación según la finalidad y el contenido de cada encuentro? ¿Qué podemos hacer para optimizar la estructura y los procesos de comunicación formal?

En cuanto a la dirección

- ¿Existe una adecuada cultura de comunicación horizontal basada en la corresponsabilidad, la participación, la cooperación y el tra-



bajo en equipo? ¿Se comparten y delegan responsabilidades y funciones?

- ¿Predomina un sistema de comunicación descendente basado en la jerarquía y la autoridad? ¿En los flujos de transmisión de información de estructura vertical se incluye tanto la comunicación descendente como la ascendente para proporcionar un adecuado feedback?
- ¿Tienen las personas el sentimiento y la evidencia de que se valoran y se tienen en cuenta sus ideas y aportaciones, sus opiniones y puntos de vista?

En cuanto al canal

- ¿Se utilizan todos los canales de comunicación disponibles? ¿Cuáles predominan? ¿Cuáles habría que incorporar o reforzar?

3. Contenidos comunicativos

A continuación se presentan preguntas que pueden realizarse para determinar el estilo de los contenidos comunicativos que se utilizan en la actualidad y cuáles serán los más adecuados para el futuro:

- ¿Existe en la comunidad educativa un ambiente relajado y optimista? ¿Se encuentran las personas satisfechas con la labor que realizan? ¿Se percibe motivación y entusiasmo hacia la tarea educativa y el trabajo en equipo? ¿Hay un ambiente de valoración mutua? ¿Se tiene conciencia de compartir unos mismos objetivos? ¿Se sienten las personas valoradas y reconocidas? ¿Se les promueve y se les ofrecen posibilidades de desarrollo personal, espiritual y profesional?
- ¿Tienen las personas un adecuado conocimiento de la cultura institucional? ¿Participan activamente de dicha cultura? ¿Se sienten identificadas con el centro, con la Institución La Salle y con su misión, su visión y sus valores? ¿Existe un adecuado grado de adhesión al carisma lasaliano, a su cultura su misión y su proyecto? ¿Existe conciencia de comunidad educativa que comparte identidad y Misión?
- ¿Se promueve y se facilita la autorrealización personal a través de una adecuada oferta de formación institucional?
- ¿Existe un ambiente educativo basado en los principios de comunidad, familia, fraternidad y servicio? ¿Existe cultura cooperativa y espíritu de trabajo en equipo? ¿Se promueve la participación y colaboración de todos? ¿Existen para ello ámbitos adecuados de participación y cooperación? ¿Se sienten las personas regularmente informadas de cuanto compete a la vida del centro? ¿Se cuenta con su opinión a la hora de tomar decisiones? ¿Existe una adecuada coordinación entre los diferentes ámbitos y estamentos? ¿Se sienten todos partícipes activos y responsables del Proyecto Educativo?

Anexo 2: El plan de comunicación interna (desarrollo)

1. Evaluación inicial

Análisis de la realidad comunicativa para saber qué se hace bien y qué se debe mejorar

- Identificar las características de la comunicación interna
 - Estilo (horizontal, vertical, ascendente, descendente...)
 - Medios
 - Periodicidad
- Estudiar la imagen de La Salle que se transmite internamente
 - Imagen transmitida a los alumnos, familias...
 - Imagen transmitida a los profesores y miembros del personal
- Estudiar la imagen de La Salle que tienen internamente
 - Imagen de los alumnos, familias...
 - Imagen de los profesores y miembros del personal
- Cuestionario
- Dinámicas de grupo
- Análisis de los resultados
- Análisis DAFO de la obra educativa y de la comunicación interna

2. Estrategia

Definir la estructura del plan de comunicación:

1. Objetivo/s
2. Mensaje
 - Qué queremos transmitir a los miembros de La Salle
 - Cómo lo queremos transmitir

3. Identificar canales y medios
 - Intranet
 - Mailings
 - Boletines, circulares
 - Revistas, publicaciones internas
4. Identificar recursos / herramientas
 - Textos periodísticos (noticias, reportajes, entrevistas, etc.)
 - Notas de prensa
 - Mailings
 - Fotografías
 - Publicaciones informativas (folletos, carteles, etc.)
 - Publicidad
5. Aplicación práctica de las acciones
 - a. **Calendario.** Identificar elementos que sea importante transmitir a los miembros de La Salle
 - b. Definir **estrategia** y **acciones concretas** .Determinar las **acciones** que se llevarán a cabo.

3. Plan de acción

Crear el mensaje interno

Elaborar un proceso de definición del mensaje, que podría incluir diversas fases con el objetivo de llegar a identificar qué se quiere comunicar:

1. Preparar/realizar dinámicas

Actividades a desarrollar dentro de la obra educativa, en diversos grupos y siguiendo un criterio predefinido (por “sectores” o funciones, grupos mixtos, etc.) para plantear preguntas como:

- ¿Qué importancia tiene mi trabajo en La Salle? ¿Para qué sirve?
- ¿Qué puedo aportar al centro? ¿Qué me aporta el centro a mí?
- ¿Qué objetivos cualitativos perseguimos?

- ¿En qué cuenta La Salle conmigo?
- etc.

2. Analizar resultados y extraer conclusiones finales

Trabajar los resultados obtenidos de las diversas dinámicas y recopilar los datos

3. Elaborar el mensaje

Dar forma a las conclusiones y lograr un slogan.

Gestionar la transmisión del mensaje

Dar a conocer la filosofía, misión y visión, objetivos de La Salle. Es importante transmitir a los miembros de la organización no sólo los objetivos o el querer una rentabilidad, sino también la identidad, porque de esta manera será más fácil para ellos representar a La Salle ante los usuarios, colaboradores, clientes.

Para ello, debemos:

1. **Desarrollar modelos** que se deberán utilizar en todo el Distrito
 - carta, sobre, carpeta, firma de correo, tarjetas, circulares, e-mail, etc.
 - implantar los modelos en todas las obras educativas de La Salle
 - Dar instrucciones para que se comience a utilizarlos, indicando una fecha tope para realizarlo.
2. **Recabar información** - Los responsables de comunicación deberán estar siempre informados de cualquier actividad o acontecimiento que tenga lugar en su ámbito (obra, sector o distrito) para su posterior difusión en los medios de comunicación si se considerara oportuno.
3. **Intranet** – mantener actualizada nuestra base de datos interna con toda la documentación que sea necesaria.
4. **Mailings** – enviar *e-mails* grupales en momentos puntuales identificados previamente para informar sobre un acontecimiento, fomentar la participación en un evento, convocar una reunión, etc.

5. **Boletín interno** – redactar y enviar un boletín con noticias internas una vez al mes (2-3 meses)
 - Todos deberían tener la misma estructura (distrito, sector, centro).
 - Los textos deben constar de titular, entrada y cuerpo/desarrollo.
 - Debe ser supervisado por varias personas antes de ser enviado.
6. **Circulares para las familias** – Crear un modelo de circular que todos deberán utilizar e identificar hechos que se deberán transmitir a las familias.
7. Actualizar diariamente las **Páginas Web**.
8. Actualizar diariamente los perfiles en **Redes Sociales**.
9. Crear **bases de datos**
 - Profesorado (correos, teléfonos, etc.)
 - Familias (dirección, teléfono, etc.)
 - Departamentos y equipos (AMPA, jóvenes, tiempo libre, administración, limpieza, etc.)

4. Seguimiento y evaluación

El equipo de comunicación interna definirá una serie de indicadores que faciliten la evaluación de la eficacia de las acciones comunicativas.

- Número de personas que leen el boletín interno.
- Número de noticias que se reciben desde las obras educativas.
- Número de actualizaciones en la página web.
- Número de inserciones en redes sociales.
- Nivel de interactividad en las herramientas digitales, etc.

Anexo 3: Plantilla Plan de comunicación

Objetivos generales:		(Cuadro 1)		
	Estrategias comunicativas			
	Para mejorar el clima y fortalecer la cohesión	Para promover la cultura institucional y el sentido de pertenencia	Para fomentar la excelencia educativa	
Con el profesorado				
Con las familias				
Con el alumnado				
Con el PAS				
Con colaboradores				

Acciones para mejorar el clima y fortalecer la cohesión (Cuadro 2)				
Contenido:				
Objetivo:				
Responsable/s	Destinatario/s	Canal	Acción	Temporalización

Acciones para promover la cultura institucional y el sentido de pertenencia				
Contenido:				
Objetivo:				
Responsable/s	Destinatario/s	Canal	Acción	Temporalización

Acciones para fomentar la excelencia educativa				
Contenido:				
Objetivo:				
Responsable/s	Destinatario/s	Canal	Acción	Temporalización

