

### OBJETIVOS

El Objetivo de este procedimiento es describir la metodología de gestión comunicacional utilizada por la Fundación Ciudad del Niño para enfrentar eventuales crisis, que permitan a la institución y a sus directivos estar mejor preparados para manejar este tipo de situaciones y proteger –tanto a nivel interno como externo– los activos de imagen pública y de reputación corporativa de la fundación.

### ALCANCE

Este procedimiento aplica ante situación que pueda derivar en una crisis comunicacional o generar daño a la reputación o normal funcionamiento de la fundación.

### DEFINICIONES

- **Crisis comunicacional:** es un acontecimiento que se presenta de manera repentina motivando el interés de la opinión pública y de los medios de comunicación, que pone en riesgo la imagen pública y reputación de la Fundación Ciudad del Niño, y puede ocasionar un grave daño a su gestión y estabilidad, y que es necesario enfrentar de manera oportuna con el propósito de minimizar y controlar sus efectos y recuperar la normalidad de la Institución.
- **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 y es probable 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 contra la institución. La noticia escala, tiene amplia cobertura y demanda mucho tiempo y energía por parte de los directivos de la institución. El problema afecta seriamente la imagen de la institución y eventualmente del otras OCAS.
- **Imagen institucional:** Percepción positiva o negativa que los grupos de interés tienen de la Fundación Ciudad del Niño, como resultado de sus características distintivas, del cumplimiento de sus compromisos, y la calidad de los servicios que ha proporcionado a través del tiempo a los niños, niñas y jóvenes en situación de vulneración de sus derechos o en conflicto con la justicia.



## Procedimiento Gestión Comunicacional de Crisis

Código: P-SGC-030

Página 2 de 11

Revisión: 00

Fecha de Rev.: DIC. 2023

- **Comité de gestión de crisis:** equipo de trabajo dirigido por el Presidente, o por el Director Ejecutivo de la fundación e integrado, además, por los directores de las áreas de Comunicaciones, Legal y Operaciones Sociales y de acuerdo con la naturaleza de la situación, se incorporarán las personas, especialistas o asesores que se determinen, con la finalidad de enfrentar oportuna y adecuadamente una crisis de comunicaciones que pueda afectar la imagen y/o el normal funcionamiento de la institución.
- **Portavoz:** persona que, en virtud de su cargo o experiencia y especialización en un tema determinado, tiene o se le delega la autoridad para dar declaraciones oficiales a los medios de comunicación. Los portavoces serán designados por el Comité de Gestión de Crisis de Comunicaciones.

El resto de los términos utilizados en este manual corresponden a los establecidos en el documento definiciones y conceptos de comunicaciones (D-SGC-012)

### DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Política de Comunicaciones (D-SGC-013)
- Documento Definiciones y Conceptos de Comunicaciones (D-SGC-012)

Preparado por: Director(a) de Comunicaciones y Marketing  
Fecha: 08/03/2023  
Firma:

Revisado por: Comité de Gestión de la Calidad  
Fecha: /06 /2023  
Firma:

Aprobado por: Director Ejecutivo  
Fecha: /12 /2023  
Firma:



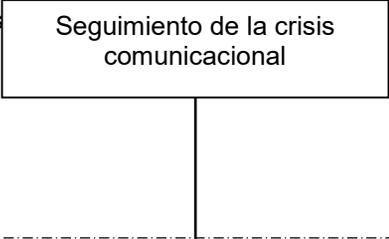


COPIA NO CONTROLADA

QUIÉN	HACE QUÉ	CÓMO, CUÁNDO Y CON QUÉ
<p>Comité de Gestión de Crisis</p>	<div data-bbox="457 363 842 451" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Evaluación de la situación y definición de acciones                 </div> 	<p>Con la información recolectada, el Comité de Gestión de Crisis evalúa la situación a partir de la información disponible y califica el nivel de gravedad de la crisis (leve, moderada o grave) para actuar en consecuencia, sin bajarle el perfil a la situación, pero sin sobre reaccionar ni actuar en forma desproporcionada al evento.</p> <p>En su evaluación el Comité de Gestión de Crisis debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación que se ha presentado o detectado, o la que se prevé que pueda suceder;</li> <li>• El posible impacto o efectos para la imagen de la fundación;</li> <li>• A quienes afecta la situación;</li> <li>• Si la situación es de conocimiento público y si ha sido difundida por los medios de comunicación; y</li> <li>• Cualquier otra información que se considere importante.</li> </ul> <p>Luego, distribuyen la ejecución de las siguientes tareas para abordar la crisis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar la obtención de información veraz, interna y externa, sobre la situación;</li> <li>• Evaluar el efecto legal y en la imagen institucional de la crisis;</li> <li>• Evaluar y seleccionar las personas y organismos claves a contactar, y establecer prioridades;</li> <li>• Designar a la(s) persona(s) que actuará(n) como portavoz de la fundación durante la crisis, de acuerdo a la materia, gravedad y complejidad de la situación;</li> <li>• Definir los mensajes, la información, los canales y medios que se utilizarán para entregarla o difundirla;</li> <li>• Definir y coordinar las acciones comunicacionales que se desarrollarán, y las entrevistas y contactos con los medios de comunicación;</li> <li>• Definir y coordinar las acciones de comunicación interna;</li> <li>• Efectuar oportunamente las denuncias y acciones legales que el caso amerite.</li> </ul>
<p>Comité de Gestión de Crisis / Dirección de comunicaciones y marketing / Portavoz</p>	<div data-bbox="464 1235 835 1323" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     Comunicación con los grupos de interés                 </div> 	<p>El Comité de Gestión de Crisis siempre revisa y autoriza las comunicaciones con los grupos de interés.</p> <p>La comunicación formal contribuye a minimizar las posibilidades de rumores y a alinear a los integrantes de la fundación en torno a los mensajes e información que se difundirán a los grupos de interés, las cuales deben ser precisas.</p>

QUIÉN	HACE QUÉ	CÓMO, CUÁNDO Y CON QUÉ
<p>Comité de Gestión de Crisis / Dirección de comunicaciones y marketing / Portavoz</p>		<p>Durante una situación de crisis comunicacional, sólo el portavoz será el encargado de realizar declaraciones públicas y dar entrevistas a los medios de comunicación.</p> <p>La dirección de comunicaciones será la encargada de recibir y canalizar las llamadas telefónicas, solicitudes de información, entrevistas y/o visitas relacionadas con la situación de crisis que se haya presentado.</p> <p>En el caso que sea necesario establecer una posición inicial de la fundación sobre la situación o hechos que generaron la crisis comunicacional, el Comité de Gestión de Crisis evaluará la conveniencia de emitir una declaración o comunicado público, el que deberá considerar los siguientes antecedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción y explicación de la situación;</li> <li>• Destacar la preocupación de la fundación por enfrentarla y evitar sus efectos o consecuencias;</li> <li>• Describir las medidas que se han tomado y se vayan a tomar para controlar y resolver la situación, mencionando, si es del caso, los recursos y medios que se hayan asignado;</li> <li>• Informar sobre los portavoces y los canales de comunicación que se utilizarán durante el desarrollo de la crisis; y</li> <li>• No incluir información especulativa, ni opiniones personales.</li> </ul> <p>En la definición y elaboración de los mensajes, comunicados y entrevistas con los medios de comunicación y en las actividades de comunicación interna, el Comité de Gestión de Crisis deberá considerar los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No especular.</li> <li>• No negar la información ni impedir el acceso a ella a los medios de comunicación.</li> <li>• No mentir.</li> <li>• Dar la cara y atender el plano emocional de los afectados.</li> <li>• Compartir información con las autoridades, líderes de opinión y organismos relacionados con la crisis.</li> <li>• Mantener informados a los integrantes y colaboradores de la fundación.</li> <li>• No eludir responsabilidades ni señalar culpables.</li> <li>• No limitar el esfuerzo de comunicación a la fase activa de la crisis.</li> <li>• Tener en cuenta que nos desempeñamos en un entorno altamente sensible por la naturaleza de nuestros usuarios, por lo que debemos tener siempre presente actuar con empatía y consideración a su situación de vulnerabilidad.</li> </ul>

COPIA NO CONTROLADA

QUIÉN	HACE QUÉ	CÓMO, CUÁNDO Y CON QUÉ
<p>Director(a) de comunicaciones y marketing / Comité de Gestión de Crisis</p>	 <pre> graph TD     A[Seguimiento de la crisis comunicacional] --&gt; B[Evaluación de la gestión de la crisis comunicacional]             </pre>	<p>El/la director/a de comunicaciones y marketing implementa medidas y acciones de seguimiento permanente de las declaraciones, publicaciones y actividades públicas de los grupos de interés, autoridades, líderes de opinión, los medios de comunicación, y de la información que pueda provenir de los integrantes de la fundación, sobre cualquier materia o tema que pueda afectar la imagen y el normal funcionamiento de la Institución.</p> <p>Además, el Comité de Gestión de Crisis realiza el seguimiento de la evolución de la crisis.</p>
<p>Comité de Gestión de Crisis</p>	 <pre> graph TD     A[Evaluación de la gestión de la crisis comunicacional] --&gt; B[Informe de gestión de crisis institucional]     B --&gt; C[Fin]             </pre>	<p>Una vez superada la emergencia, el(la) director(a) de comunicaciones y marketing convoca al Comité de Gestión de Crisis a una reunión para analizar y evaluar la evolución de la crisis, el resultado de las medidas operativas, acciones comunicacionales y medidas correctivas.</p> <p>Luego, y en un plazo máximo de una semana, elabora el “<b>Informe de gestión de crisis comunicacional</b>”, el cual contiene las experiencias adquiridas, las debilidades y fortalezas detectadas, las medidas correctivas tomadas, y las proposiciones de mejoras en los ámbitos operativo y de comunicaciones, este documento lo envía al director ejecutivo, con copia a los integrantes del Comité de Gestión de Crisis.</p>

COPIA NO CONTROLADA



## Procedimiento Gestión Comunicacional de Crisis

Código: P-SGC-030

Página 8 de 11

Revisión: 00

Fecha de Rev.: DIC. 2023

### REGISTROS

<b>Nombre del Registro</b>	<b>Responsable Almacenamiento</b>	<b>Tipo de Soporte (Físico y/o Digital)</b>	<b>Lugar de Almacenamiento</b>	<b>Tiempo de Almacenamiento</b>	<b>Disposición Final</b>
Informe de gestión de crisis comunicacional	Director(a) de Comunicaciones y Marketing	Digital	Archivo de la Dirección de Comunicaciones y Marketing	Indefinida	No aplica

### CONTROL DE CAMBIOS

<b>Motivo de los Cambio</b>	<b>Fecha</b>	<b>Nº de Rev.</b>	<b>Páginas</b>
Se emite procedimiento.	DIC.2023	02	Todas

### ANEXOS

Anexo n°1: Probables escenarios de crisis

COPIA NO CONTROLADA

## Anexo nº1: Probables escenarios de crisis

Dirección	Situación de crisis	Procedimiento asociados
Dirección de Operaciones Sociales	Reclamo público, a través de medios de comunicación o redes sociales, por mala atención al usuario.	(P-SGC-003) Procedimiento Reclamos y oportunidades de mejora.
	Denuncia pública, a través de medios de comunicación o redes sociales, por vulneración de derechos que afecte a un usuario del programa	(P-MPD-001) Procedimiento Canales de denuncia / (I-DOS-002) Instructivo actuación frente a situaciones de vulneración de derechos.
	Denuncia pública, a través de medios de comunicación o redes sociales, por incumplimiento de la atención.	(P-SGC-003) Procedimiento Reclamos y oportunidades de mejora.
	Denuncia a través de los canales oficiales de denuncia de algún hecho de sospecha de delito contra un NNA cometido por algún colaborador de la fundación.	(P-MPD-001) Procedimiento Canales de denuncia / (I-DOS-002) Instructivo actuación frente a situaciones de vulneración de derechos
	Denuncia a través de los canales oficiales de algún hecho de sospecha de delito contra un NNA usuario del programa que esté en situación de exposición pública por sus características familiares o personas (por ejemplo, hijo o hija de alguna autoridad).	(P-MPD-001) Procedimiento Canales de denuncia / (I-DOS-002) Instructivo actuación frente a situaciones de vulneración de derechos.
	Denuncia a través de los canales oficiales de algún hecho de sospecha de delito en contra un NNA usuario del programa cometido por alguna persona expuesta públicamente (ejemplo: un personaje público o autoridad).	(P-MPD-001) Procedimiento Canales de denuncia / (I-DOS-002) Instructivo actuación frente a situaciones de vulneración de derechos.
	Problemas de continuidad operacional, que generen visibilidad pública y por ende afecten la reputación de la fundación.	
	Incendios, robos, asaltos, con impacto en la operación y el normal funcionamiento.	Plan de emergencia y evacuación del programa o de la Administración Central, según corresponda.
	Catástrofes naturales (terremoto o tsunami), con impacto en la operación y el normal funcionamiento.	Plan de emergencia y evacuación del programa o de la Administración Central, según corresponda.

Dirección	Situación de crisis	Procedimiento asociados
	Emergencias sanitarias (por ejemplo: intoxicaciones masivas de los NNA o trabajadores)	Plan de emergencia y evacuación del programa o de la Administración Central, según corresponda.
Dirección de Personas	Accidentes laborales graves, particularmente si tienen consecuencias fatales.	Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos (MIPER).
	Cuestionamientos públicos, a través de medios de comunicación o redes sociales, de condiciones laborales o de seguridad de los trabajadores.	Matriz de identificación de peligros y evaluación de riesgos (MIPER).
	Huelgas u otros conflictos laborales con visibilidad pública.	
	Acusaciones públicas, a través de medios de comunicación o redes sociales, de diversa índole de trabajadores contra la institución.	
	Detección, a través del proceso de "actualización de antecedentes del personal", de colaboradores con inhabilidades para trabajar con menores (certificados de inhabilidades) o involucrados en algún delito (certificado de antecedentes para fines especiales).	(I-PER-003) Instructivo contratación de personal.
Dirección de TI	Exposición pública de datos sensibles digitalizados de usuarios o colaboradores (hackeo, robo de servidores, etc.)	
	Exposición pública de datos confidenciales digitalizados de la fundación (datos financieros, claves, cuentas bancarias, etc.)	
Dirección de Administración y Finanzas	Denuncia pública, a través de medios de comunicación o redes sociales, por mal uso de recursos.	(P-MPD-001) Procedimiento Canales de denuncia.
	Incumplimiento en los pagos a trabajadores o proveedores.	
	Crisis financiera de la institución.	
Consejeros y Directores de la Administración Central	Denuncia pública o a través de los canales oficiales en contra de algún o alguna Consejero/a o Director/a de la Administración Central, que tenga impacto mediático.	(P-MPD-001) Procedimiento Canales de denuncia.
Toda la Fundación	Comisión de delitos e infracciones contemplados en la <b>Ley 21.595 de delitos económicos y sus reglamentos.</b>	MPD



## Procedimiento Gestión Comunicacional de Crisis

Código: P-SGC-030

Página 11 de 11

Revisión: 00

Fecha de Rev.: DIC. 2023

Dirección	Situación de crisis	Procedimiento asociados
	<p><b>Incumplimiento de estándares de acreditación</b>, tanto ante el Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia como ante el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil, contemplados en la Ley 21.302 que crea el Servicio de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia y sus reglamentos, Ley 21.527 que crea el Servicio Nacional de Reinserción Social Juvenil y sus reglamentos, Ley 19.886 de compras públicas, Ley 18.575 orgánica constitucional de Bases generales de la Administración del Estado y Ley 19.880 de procedimientos administrativos.</p>	<p>Procedimiento de licitaciones (P-SGC-008) Procedimiento de compras y evaluación de proveedores.</p>

COPIA NO CONTROLADA